

***INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES***

***CURSO DE ESTADO MAIOR***

**2003/2005**



**TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO**

**O FIM DA CONSCRIÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO  
MODELO DE SERVIÇO MILITAR – IMPLICAÇÕES E DESAFIOS**

**ANTÓNIO JOSÉ BELCHIOR SERRANO**  
**Major de Artilharia**

**Presidente do Júri: MGen João Francisco Félix Pereira**  
**Arguente Principal: TCor Inf Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos**  
**Arguente: MGen Hugo Eugénio dos Reis Borges**  
**Arguente: Maj Inf Paulo Alberto Gonçalves Domingos**



**ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES.**

***ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM UMA FINALIDADE ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM CURSO NO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES, CUMULATIVAMENTE COM A ACTIVIDADE ESCOLAR NORMAL. AS OPINIÕES DO AUTOR, EXPRESSAS COM TOTAL LIBERDADE ACADÉMICA, REPORTANDO-SE AO PERÍODO EM QUE FORAM ESCRITAS, PODEM NÃO REPRESENTAR DOCTRINA SUSTENTADA PELO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES.***

**PROFESSOR ORIENTADOR:**  
**JOSÉ MANUEL PERES DE ALMEIDA**  
Tenente Coronel de Artilharia



***O fim da conscrição e a implementação de um novo modelo de  
serviço militar – Implicações e desafios.***

IAEM  
Setembro de 2004



## Resumo

O presente trabalho tem como objectivo apresentar medidas que, em conjunto, permitam a **operacionalização** do modelo de serviço militar preconizado na Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro. Desta forma, pretende-se contribuir para o esforço de adaptação e modernização do Exército Português, perante a introdução de um novo modelo de serviço militar, baseado no voluntariado.

A operacionalização do novo modelo de serviço militar constitui a questão central do trabalho. A relevância e a pertinência da problemática, assume especial importância para o Exército, uma vez que este é o Ramo das Forças Armadas onde a falta de praças é mais significativa. Com o fim da conscrição, o Exército debate-se com a necessidade de obter praças. Apesar das medidas implementadas durante o período transitório, preconizado na Lei do Serviço Militar e da actual conjuntura sócio – económica, o Exército apresenta um défice na referida categoria. Perante a problemática do modelo organizacional do Exército só funcionar sem limitações com um efectivo limitado de praças, identificou-se o problema, para o qual se pretende encontrar possíveis soluções.

Neste trabalho caracteriza-se o novo modelo de serviço militar, a estrutura do recrutamento e o Recrutamento Normal. Apreciam-se os incentivos à prestação do serviço militar nos regimes de contrato e de voluntariado, apresentando-se um conjunto de medidas que, de alguma forma, contribuam para a manutenção do efectivo e paralelamente, se constituam como incentivos à prestação do serviço nos referidos regimes. Apresentam-se também algumas propostas para a **divulgação** do Exército e das formas de prestação do serviço militar.

Concluiu-se que as alterações no Exército implicam, para além da necessidade de motivar os jovens para a prestação do serviço militar, que se operem alterações ao nível dos modelos organizacionais e funcionais existentes. Estas alterações, devem sobretudo acontecer ao nível da mentalidade, uma vez que, o processo de mudança implica que se desenvolvam estratégias e os mecanismos necessários adequados às leis da oferta e da procura que vigoram no mercado de trabalho.

O processo de transformação, só será viável se paralelamente à **obtenção** de recursos humanos o Exército os conseguir **manter** motivados durante a permanência nas fileiras e simultaneamente prestigie e valorize profissionalmente a função da categoria de praça, tornando-a num emprego de marca.



## Abstract

The goal of the present work is to propose measures that, in conjunction, allow the **implementation** of the military service model as preconized in the Law nº 174/99 of 21 September. In this way, this work aims to contribute to the effort of adjustment and modernization of the Portuguese Army, in the context of the introduction of a new military service model, based on volunteering.

The implementation of the new military service model is the central question of this work. The relevance and pertinence of this issue is particularly important for the Army, since this is the Branch of the Armed Forces where the need for soldiers is more significant. With the end of the draft, the Army faces the need to obtain soldiers. Despite the implemented measures during the transitional period, as preconized in the Military Service Law, and the current socio-economic context, the Army records a deficit in the above-mentioned category. Faced with the challenges posed by the organizational model of the Army, namely the need to function effectively with a limited number of soldiers, this work identifies the problem and aims to find possible solutions.

This work characterizes the new military service model, the Army recruitment structure and the Normal Recruitment. The incentives to the rendering of the military service in volunteering and contractual regimes are evaluated, and a set of measures that, in some way, may contribute to the maintenance of the effective and, in parallel, create incentives to the rendering of the service in the above-mentioned regimes are presented. Some proposals to **announce** the Army and the regimes of rendering the military service are also presented.

It is concluded that the transformations in the Army imply, besides the need to motivate the youth to the rendering of the military service, that changes on the level of the current organizational and functional models are implemented. These transformations should occur beforehand on a mentality level, given that the process of change requires the development of mechanisms and strategies consistent with the laws of supply and demand in the labour market.

The transformation process will only be viable if, in parallel to **obtaining** human resources, the Army **keeps** them motivated during the permanence in the ranks and, simultaneously, gives prestige and values professionally the rank of soldiers, making it a recognized and distinctive job.



## **Dedicatória**

*A todos aqueles que acreditam no novo modelo de serviço militar, e aos jovens que encontram no Exército, a satisfação das suas expectativas profissionais e académicas.*



## Agradecimentos

*A realização deste Trabalho Individual de Longa Duração (Curso de Estado Maior), foi para além do resultado do esforço pessoal, consequência da participação de todos quantos no Instituto de Altos Estudos Militares contribuíram para que o mesmo fosse uma realidade, aos quais expresso o meu reconhecimento.*

*Destaca-se também todos aqueles que solicitados, se disponibilizaram para com as suas ideias, pensamentos e reflexões ,contribuíram para a valorização do presente trabalho.*

*Uma palavra de agradecimento ao Ten Cor Peres de Almeida, o meu orientador, pelo permanente apoio, disponibilidade e estímulo. Uma especial palavra de reconhecimento ao Cor Rovisco Duarte pelo constante apoio e pelas pertinentes reflexões que em muito contribuíram para a estruturação e a realização deste trabalho.*

*Por último, mas em primeira prioridade, um agradecimento especial, à minha mulher e aos meu filhos, pelo apoio incondicional, incentivo e compreensão, que sempre me dispensaram, ao longo do Curso e durante as muitas horas para a elaboração deste trabalho.*



## Lista de abreviaturas

<b>AGPSP</b>	Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial
<b>ARH</b>	Administração de Recursos Humanos
<b>CAP</b>	Certificado de Aptidão Profissional
<b>CCSL</b>	Centro de Classificação e Selecção de Lisboa
<b>CCSP</b>	Centro de Classificação e Selecção do Porto
<b>CEDN</b>	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
<b>CEM</b>	Conceito Estratégico Militar
<b>CIInstr</b>	Comando de Instrução
<b>CPAE</b>	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
<b>CRP</b>	Constituição da República Portuguesa
<b>DAMP</b>	Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal
<b>DGPRM</b>	Direcção – Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
<b>DIF</b>	Dispositivo de Forças
<b>DP</b>	Divisão de Pessoal
<b>DPP</b>	Divisão de Planeamento e Programação
<b>DR</b>	Direcção de Recrutamento
<b>EBE</b>	Estrutura de Base do Exército
<b>ECE</b>	Estrutura de Comandos do Exército
<b>EME</b>	Estado Maior do Exército
<b>FA</b>	Forças Armadas
<b>FOPE</b>	Força Operacional Permanente do Exército
<b>IEFP</b>	Instituto do Emprego e Formação Profissional
<b>IPJ</b>	Instituto Português da Juventude
<b>LSN</b>	Lei do Serviço Militar
<b>MAI</b>	Ministério da Administração Interna
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MEc</b>	Ministério da Economia
<b>MEd</b>	Ministério da Educação
<b>MEDN</b>	Ministro do Estado e da Defesa Nacional
<b>MF</b>	Ministério das Finanças
<b>MIFA</b>	Missões Específicas das Forças Armadas
<b>MRH</b>	Mercado de Recursos Humanos
<b>MSST</b>	Ministério da Segurança Social e do Trabalho
<b>MT</b>	Mercado de Trabalho
<b>NNCMRVC</b>	Normas de Nomeação e Colocação dos Militares nos Regimes de Voluntariado e de Contrato
<b>PCS</b>	Provas de Classificação e Selecção
<b>QP</b>	Quadro Permanente
<b>QPCE</b>	Quadro Permanente de Civis do Exército
<b>QPPE</b>	Quadro Permanente de Praças do Exército
<b>RC</b>	Regime de Contrato
<b>RCLD</b>	Regime de Contrato de Longa Duração
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RLSM</b>	Regulamento da Lei do Serviço Militar
<b>RPMNP</b>	Repartição de Pessoal Militar Não Permanente
<b>RV</b>	Regime de Voluntariado
<b>SEDJ</b>	Secretaria de Estado dos Desportos e da Juventude
<b>SEN</b>	Serviço Efectivo Normal
<b>SFN</b>	Sistema de Forças Nacional
<b>SPRH</b>	Sistema de Planificação de Recursos Humanos
<b>UU/EE/OO</b>	Unidades/Estabelecimentos/Orgãos





## Índice

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>I. O NOVO MODELO DE SERVIÇO MILITAR .....</b>	<b>9</b>
I.1. Enquadramento Conceptual.....	9
I.1.1. Os novos Processos de Gestão de Pessoas .....	11
I.1.2. A importância da abordagem sistémica.....	12
I.1.3. O Planeamento Estratégico de Recursos Humanos .....	13
I.2. Enquadramento Legal.....	16
I.3. Incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC.....	16
I.3.1. Generalidades.....	16
I.3.2. Apreciação dos incentivos.....	17
<b>II. OBTENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS .....</b>	<b>20</b>
II.1. O Recrutamento.....	20
II.1.1. Estrutura do Recrutamento .....	21
II.1.1.1. Centros de Recrutamento (CR).....	22
II.1.1.2. Células de Recrutamento nas UU/EE/OO do Exército .....	23
II.1.1.3. Classificação e Selecção .....	24
II.2. O Recrutamento Normal.....	26
II.2.1. O Papel do Recrutamento .....	26
II.2.2. Técnicas para o Recrutamento Normal .....	27
II.3. Identificação e Caracterização dos Públicos Alvo.....	28
II.4. O Público Recrutável.....	30
<b>III. MANUTENÇÃO DO EFECTIVO EM REGIME DE CONTRATO .....</b>	<b>31</b>
III.1. Quadro Permanente de Praças do Exército (QPPE) .....	32
III.2. Regimes de Contrato de Longa Duração (RCLD).....	33
III.3. Formação reconhecida pelos standards de qualidade da Formação Profissional .....	35
III.4. Valorização profissional da função da Categoria de Praças .....	36
III.4.1. Apoio à mobilidade geográfica.....	37
III.4.2. Instalações para o alojamento permanente .....	37
<b>IV. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>38</b>
IV.1. Importância da Publicidade e do Marketing .....	39
IV.1.1. Marketing Institucional .....	40
IV.1.2. Marketing Interno.....	41
IV.1.3. Marketing de Proximidade .....	42
IV.2. Educação para a Cidadania.....	42
IV.2.1. Protocolos do Exército com os estabelecimentos de ensino.....	44
IV.2.2. A Defesa Nacional nos Programas Escolares .....	44
IV.2.3. Acções de divulgação do Exército nas Escolas .....	45
IV.3. Cooperação do Exército com o Instituto do Emprego e Formação Profissional .....	46
IV.4. Protocolo com o Instituto Português da Juventude.....	47
IV.5. Bolsas de Empregos.....	48
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>49</b>

## ANEXOS

## BIBLIOGRAFIA

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 - A formulação da Estratégia Organizacional. ....	14
Figura nº 2 - O sistema de planificação de recursos humanos. ....	15
Figura nº 3 - Quadro de situação de praças .....	21
Figura nº 4 - Modelos de Colocação, Selecção e Classificação de candidatos. ....	24



## **Introdução**

Em 2004 verificar-se-ão alterações nas Forças Armadas (FA) relativamente à natureza da prestação do serviço militar, nomeadamente a extinção do Serviço Efectivo Normal (SEN). Com este facto, deixa de existir a modalidade de recrutamento geral baseada na conscrição, e o recrutamento militar para a categoria de praças, passa a ser o recrutamento normal, modalidade de recrutamento para a prestação de serviço efectivo em regime de contrato (RC) ou em regime de voluntariado (RV).

Porque de uma alteração profunda se trata, para além da necessidade de motivar os jovens para esta forma de prestação de serviço militar, é fundamental a alteração dos modelos organizacionais e funcionais existentes.

Com a aprovação do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN)<sup>1</sup> e a consequente revisão do Conceito Estratégico Militar (CEM)<sup>2</sup>, assistir-se-á à redefinição das Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA), do Sistema de Forças Nacional (SFN) e do Dispositivo de Forças (DIF). Estas redefinições conduzirão a uma provável alteração das Missões Específicas do Exército, do seu sistema e dispositivo de forças.

Decorrente da publicação da “nova” Lei do Serviço Militar (LSM)<sup>3</sup>, foi estabelecido um período de transição de quatro anos para que o SEN seja gradualmente reduzido, até à sua extinção.

O Regulamento da Lei do Serviço Militar (RLSM)<sup>4</sup> estabelece as normas de aplicação da LSM, definindo as regras e procedimentos a adoptar em sede de recrutamento para prestação de serviço militar efectivo. Surge agora, e com maior acuidade, a necessidade de atrair jovens para as formas de prestação de serviço militar em RC e RV.

Com o fim do SEN, as FA em geral e o Exército em particular, terão que concorrer no mercado de trabalho com outras organizações pelos melhores recursos humanos. Para satisfazer esta necessidade, à semelhança de 1991, foram aprovados um conjunto de incentivos<sup>5</sup> - Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado, com o objectivo de captação e disponibilização dos efectivos voluntários para a prossecução da missão militar. Esses incentivos, visam também, por um lado, assegurar e institucionalizar um conjunto de mecanismos apelativos ao ingresso, e por outro, criar mecanismos integradores dos jovens militares aquando da sua reinserção

---

<sup>1</sup> Aprovado em Resolução do Conselho de Ministros de 20 de Dezembro de 2002.

<sup>2</sup> Aprovado pelo MEDN em 22 de Dezembro de 2003 e Confirmado pelo CSDN de 15 de Janeiro de 2004.

<sup>3</sup> Lei N.º174/99 de 21 de Setembro.

<sup>4</sup> Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de Novembro.

<sup>5</sup> Decreto-Lei N.º320-A/2000 de 15 de Dezembro e o Decreto-Lei N.º 118/2004 de 21 de Maio (Alteração ao Decreto-Lei N.º320-A/2000 de 15 de Dezembro).



no mercado de trabalho.

O processo de transformação só será viável se paralelamente à obtenção de recursos humanos, as FA, em concreto o Exército os conseguir manter motivados durante a sua permanência nas fileiras. Pela sua importância, este é um dos principais desafios que se coloca às FA, tanto mais que, tratando-se de organizações fortemente hierarquizadas, os processos de manutenção das pessoas em vigor apresentam eficácia algo limitada.

Outro grande desafio que o Exército terá de enfrentar, será a forma como a organização irá prestigiar ou valorizar profissionalmente a função da categoria de praça, de modo a torná-la num emprego de marca.

Face ao tema proposto, *“O fim da conscrição e a implementação de um novo modelo de serviço militar. Implicações e desafios”*, conduziu-se a investigação através do Método Científico “Tema *versus* Problema”, uma vez que o tema em questão corresponde a uma dificuldade ainda sem solução, que importa determinar com precisão. O trabalho é suportado pela leitura e análise de obras e artigos de autores de referência sobre a Gestão de Pessoas/Recursos Humanos, por entrevistas exploratórias a especialistas que trabalham em instituições<sup>6</sup> com conhecimentos na área de Recursos Humanos, e ainda, pelos Estudos do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE)<sup>7</sup>.

A concepção teórica do trabalho pode denominar-se de inter relacional, porque dadas as características do novo regime da prestação do Serviço Militar, e de acordo com a natureza e objectivos dos incentivos preconizados na LSM e no Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e Voluntariado, a Instituição deve ser considerada como mais um agente empregador que interage e concorre com outros agentes. É nesta perspectiva relacional que os jovens vão ponderar as suas decisões, analisando comparativamente as diversas possibilidades com que se deparam.

Perante a problemática do modelo organizacional do Exército só funcionar sem limitações com um efectivo limitado de praças, identificou-se o problema com que nos defrontamos e para o qual se pretende encontrar possíveis soluções.

---

<sup>6</sup> Direcção - Geral de Pessoal e Recrutamento Militar/Ministério da Defesa Nacional (DGPRM/MDN); Divisão de Pessoal/Estado Maior do Exército (DP/EME); Divisão de Planeamento e Programação/Estado Maior do Exército (DPP/EME); Repartição de Pessoal Não Permanente/Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal (RPMNP/DAMP); Comando de Instrução (CInstr); Direcção de Recrutamento (DR); Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE)

<sup>7</sup> As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato; Estudo das Razões de Desistência dos Militares em RV/RC.



Na sequência da metodologia a seguir para o desenvolvimento da investigação elaborou-se a seguinte Pergunta de Partida:

*“Com o fim da conscrição, que medidas deve o Exército implementar para operacionalizar o novo modelo de serviço militar?”*

No decurso da investigação, a Pergunta de Partida que havia sido o fio condutor para o desenvolvimento do trabalho, passou a ser a Questão Central. Desta, foram decorrendo as seguintes questões derivadas:

- *Quais são as linhas de força para obtenção de voluntários?*
- *Vai o Exército concentrar-se na obtenção de pessoal para tropas especiais (com “modus operandi” muito próprio) ou vai encarar a obtenção de pessoal de igual modo para todo os sistemas de forças (infantaria, artilharia, cavalaria, enfermagem, etc), com valências muito específicas?*
- *Que medidas deve o Exército implementar para atingir o efectivo necessário de praças?*
- *Quais os prazos para obtenção do efectivo mínimo e necessário em praças?*
- *Com o mercado de trabalho em procura, que estratégias deve desenvolver o Exército para obter o efectivo necessário em praças?*
- *Qual a estrutura de Recrutamento para o Exército que melhor serve os seus intentos?*
- *Qual deverá ser o papel do recrutamento na obtenção dos efectivos necessários?*
- *Qual deverá ser o público alvo das campanhas de recrutamento?*
- *Quem é o público recrutável?*
- *Quais as técnicas de recrutamento que melhor servem a modalidade de recrutamento normal?*
- *Que medidas devem ser estabelecidas para que os incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC sejam operacionalizados e se tornem realmente efectivos?*
- *Quais as medidas a implementar pelo Exército por forma a potenciar a permanência até ao limite máximo do contrato do militar em RC?*
- *Qual deverá ser a estratégia de comunicação do Exército para que este aumente o seu nível de reconhecimento público e de visibilidade?*
- *Quais as técnicas de marketing a utilizar, quer para a divulgação da imagem do Exército, quer para a sensibilização e consequente adesão à prestação do serviço militar nos regimes de contrato e de voluntariado?*



Face a estas questões derivadas pretende-se determinar:

- Qual a tendência do recrutamento, uma vez que as medidas de intervenção poderão decorrer das lacunas existentes, da prioridade estabelecida e dos custos, ou seja da necessidade de desenvolver iniciativas e acções para alvos previamente caracterizados.
- Quais as medidas que paralelamente à obtenção potenciam a manutenção do efectivo existente e que em concomitância se constituam como incentivos.
- Quais as medidas que aumentem os índices de notoriedade e os valores de atractibilidade do Exército.

Desta forma, delimitou-se o estudo ao ramo Exército, e centrou-se o objecto de estudo na problemática da operacionalização do novo modelo de serviço militar baseado no voluntariado, tendo em conta que nenhuma transformação poderá ser operada e muito menos implementada se o Exército não conseguir obter o número mínimo de praças para que possa funcionar sem limitações.

De forma a que melhor possa ser compreendido o presente trabalho torna-se pertinente explicar que a “fonte inspiradora” do mesmo decorre do conceito da “Física”, mais concretamente do conceito de “Força de Atracção Universal” de Newton. Não numa perspectiva relacionista, mas sim como modelo de comparação e referencial para o seu desenvolvimento: «Newton, ao admitir a existência da força de atracção gravitacional terrestre, deduziu a expressão que permite calculá-la, identificando as grandezas de que ela depende: massa da Terra ( $M_T$ ), massa do corpo atraído ( $m$ ) e distância ( $d$ ) a que o centro de gravidade desse corpo se encontra do centro da Terra. Mas esta força de atracção gravitacional terrestre é, apenas, uma faceta de uma acção muito mais geral que actua entre todos os corpos do Universo, todas as coisas, todos os planetas, todas as luas, todas as estrelas – a força de atracção universal»<sup>8</sup>.

O modelo que se pretende criar é extrapolado da definição referida anteriormente, embora abusivamente – não provado cientificamente - , quando esta refere “todas as coisas”. Neste sentido, e a partir da expressão de cálculo da força de atracção universal:

$$F_g = G * ((M * m) / d^2),$$

<sup>8</sup> MENDONÇA, Lucinda Santos e Marta Duarte Ramalho, *Física 8º Ano*, p. 48.



onde  $M$  e  $m$  são as massas dos dois corpos que se consideram na atracção,  $d$  a distância entre estes e  $G$  a constante gravitacional, neste trabalho considera-se  $M$  o Exército,  $m$  o Mercado de Recursos Humanos (MRH) e  $d$  no modelo, não a distância física, mas sim o distanciamento ou a forma como aquele mercado percepção o Exército.

Estando este modelo sujeito a influências internas e externas, faz todo o sentido, que o mesmo seja integrado num sistema. Desta forma, estabeleceu-se a comparação com o Sistema Solar: o Sol é representado pelo sucesso ou a viabilidade de uma organização ou empresa, os Planetas são as organizações ou as empresas – onde se inclui o Exército – em competição e concorrência no mercado de trabalho pelo MRH (Satélite) na tentativa de o atrair e manter na sua órbita.

Em virtude do MRH poder apresentar situações de oferta ou de procura, e estar condicionado às situações económicas e da conjuntura do momento, todo o trabalho é desenvolvido com o propósito de aumentar a “massa” do Exército, ou seja, incrementar o seu peso no Mercado de Trabalho, e assim aumentar o grau de percepção no MRH. Em suma, aumentar a Força de atracção do Exército, o  $F_g$ .

O presente trabalho é desenvolvido ao longo de quatro capítulos, com a tónica nos conceitos de *obtenção*, *manutenção* e *proximidade*. Todos os capítulos assentam numa base teórica ou legal, e apresentam algumas propostas que permitem ao Exército criar e manter nos jovens e na sociedade uma atitude favorável, e deste facto estabelecer-se uma ligação genuína e efectiva entre o Exército e o cliente, seja este o jovem a recrutar ou o cidadão a quem presta o serviço público de segurança.

No primeiro capítulo, caracteriza-se o novo modelo de Serviço Militar à luz dos novos conceitos dos processos de Gestão de Pessoas e do seu enquadramento legal. Pretende-se também com este capítulo, alertar para a importância da abordagem sistémica em todas as actividades de gestão de recursos humanos, do Planeamento Estratégico de Recursos Humanos e da forma como este concorre para o Planeamento Estratégico de uma organização. Decorrente da monitorização do funcionamento do sistema de incentivos, e da análise de alguns estudos do CPAE, respeitante às motivações dos jovens para o ingresso, e às razões da desistência, analisam-se os incentivos que devem ser explorados e operacionalizados, propondo-se a supressão das falhas e das deficiências entretanto detectadas, sugerindo a implementação de medidas que visem o incremento da adesão ao voluntariado, tendo sempre em linha de conta que a proposta que o Exército apresentar aos



jovens será, no fundo, uma proposta de inserção no mercado de trabalho em concorrência com outras organizações.

No segundo capítulo, em que a grande linha de acção gira em torno da obtenção de voluntários, apresenta-se a Estrutura do Recrutamento e analisa-se as implicações nesta estrutura decorrentes da necessidade de obter o número de praças necessário ao regular funcionamento do Exército, nomeadamente nos Centros de Recrutamento e nos Centros de Classificação e Selecção. Analisa-se ainda a possibilidade de criação de células de Recrutamento nas unidades, estabelecimentos ou órgãos (UU/EE/OO) do Exército e a sua integração na estrutura de Recrutamento.

No terceiro capítulo, à luz do processo de manutenção do efectivo, apresentam-se medidas que poderão em conjunto criar um efeito indutor de segurança e estabilidade no pessoal que presta serviço como praça contratado, e ao mesmo tempo se constituam como incentivos efectivos à obtenção de voluntários, e contribuam também, para o prestígio e a valorização da função da categoria de praça.

No quarto capítulo, desenvolve-se o conceito de proximidade decorrente da estratégia de comunicação do Exército, levantando-se um conjunto de medidas preconizados nos vários diplomas legais enquadrantes da LSM que, correctamente implementadas, poderão contribuir para uma maior visibilidade do Exército, das suas missões e actividades, no seio da sociedade, reforçando a sua imagem institucional na opinião pública. Estas medidas podem motivar o público jovem para a opção desta forma de prestação de serviço militar. Para dinamizar a divulgação da missão do Exército ou da forma de prestação de serviço militar, analisa-se a possibilidade da criação de mecanismos entre o Ministério da Defesa e outros ministérios: Ministério da Educação - com a finalidade de inserir a temática da Defesa Nacional nos Programas Escolares do Ensino Básico e Secundário; Ministério da Segurança Social e do Trabalho - para a divulgação da oferta de trabalho no Exército nos Centros de Emprego. Sugere-se ainda qual deverá ser o papel e a integração das unidades do tipo regimental, na divulgação da imagem do Exército, por forma a que se rentabilize a proximidade e a ligação privilegiada destas às populações locais.

Como conclusão do trabalho, apresenta-se uma síntese das principais propostas ou medidas que melhor contribuirão para a operacionalização do modelo de serviço militar preconizado na Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro, que podem contribuir para o esforço de adaptação e modernização do Exército Português, perante a introdução de um novo modelo de serviço militar baseado no voluntariado.





Para uma melhor compreensão do trabalho torna-se conveniente definir os principais conceitos que caracterizam a Administração de Recursos Humanos do Exército Português e os aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas no que diz respeito aos processos de recrutar, seleccionar e manter pessoas.

**Administração de Recursos Humanos (ARH)**<sup>9</sup> – É o conjunto de políticas e práticas necessárias para a condução dos aspectos relacionados com as carreiras das “pessoas” ou recursos humanos, incluindo o recrutamento, a selecção, a instrução, as recompensas e a avaliação de desempenho. É a função que está relacionada com a provisão, o treino, o desenvolvimento, a motivação e manutenção dos empregados.

**Emprego de marca** – Função reconhecida e prestigiada pela sociedade em geral.

**Massa**<sup>10</sup> – Conjunto das partes que formam um todo.

**Mentalidade**<sup>11</sup> – Conjunto de opiniões ou de preconceitos que comandam o pensamento de um indivíduo ou de um grupo.

**Mercado**<sup>12</sup> – significa o espaço de transacções, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço.

**Mercado de Trabalho (MT)**<sup>13</sup> – é constituído pelas ofertas de trabalho ou emprego oferecidas pelas organizações e a procura de emprego por parte dos indivíduos.

**Mercado de Recursos Humanos (MRH)**<sup>14</sup> – é constituído pelo conjunto de candidatos à procura de emprego. O MRH representa o contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que trabalham mas estão dispostas a mudar de emprego.

**Objectivo**<sup>15</sup> - é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo.

**Recrutamento**<sup>16</sup> - O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer o seu processo selectivo.

**Recrutamento militar**<sup>17</sup> – É o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FA. Compreende três modalidades:

<sup>9</sup> Idalberto CHIAVENATO, *Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, p.8.

<sup>10</sup> AAVV, *Dicionários do Estudante - PORTUGUÊS*, p. 650.

<sup>11</sup> Idem, p. 660.

<sup>12</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p.82.

<sup>13</sup> J. A. Oliveira ROCHA, *Gestão de Recursos Humanos*, p.67.

<sup>14</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p.88.

<sup>15</sup> Idem, p.74.

<sup>16</sup> Idem, p.91.





*Recrutamento Normal – para a prestação de serviço efectivo em Regime de Contrato (RC) ou em Regime de Voluntariado (RV).*

*Recrutamento Especial – para a prestação de serviço efectivo voluntário nos Quadros Permanentes (QP).*

*Recrutamento Excepcional – para a prestação de serviço efectivo decorrente de convocação ou mobilização.*

**Seleção**<sup>18</sup> - É a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.

**Serviço efectivo**<sup>19</sup> – É a situação dos cidadãos enquanto permanecem ao serviço das FA, entendido como contributo para a defesa da Pátria. Abrange:

*Serviço efectivo nos QP;*

*Serviço efectivo em RC – corresponde à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado<sup>20</sup>, com vista à satisfação das necessidades das FA ou ao seu eventual ingresso nos QP.*

*Serviço efectivo em RV – corresponde à assunção voluntária de um vínculo às FA por um período de 12 meses, incluindo o período de instrução, findo o qual o militar pode ingressar no serviço efectivo em RC.*

*Serviço efectivo decorrente de convocação ou mobilização.*

**Soldado do futuro**<sup>21</sup> – Elevada excelência em vários domínios da sua aplicação.

---

<sup>17</sup> Art.º 7.º da LSM.

<sup>18</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p.107.

<sup>19</sup> Art.º 3.º da LSM.

<sup>20</sup> Duração mínima de 2 anos e máxima de 6 anos. Podendo ser criados por decreto-lei, regimes de contratos com a duração máxima até 20 anos (Art.º 28.º da LSM).

<sup>21</sup> AA. VV. *Motivação dos Jovens para Ingresso em RV/RC*, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, CPAE, 2003, p. 113.



## I. O novo modelo de Serviço Militar

### I.1. Enquadramento Conceptual

Neste início de século decorrente da globalização, do desenvolvimento tecnológico e do forte impacto da mudança, surge a eloquente constatação na maioria das organizações, que o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das organizações, decorre das pessoas que nelas trabalham. «São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação»<sup>22</sup>, sendo os principais agentes da transformação da organização.

Segundo Idalberto Chiavenato<sup>23</sup>, a maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram as suas actividades, depende em grande parte, das políticas e das directrizes das organizações no que respeita à forma de lidar com as pessoas nas suas actividades. Em muitas organizações, falava-se até há pouco tempo em relações industriais – uma visão burocratizada com origem na Revolução Industrial e que teve o seu auge na década de 1950. Noutras organizações, fala-se em administração de recursos humanos, visão mais dinâmica que predominou até 1990. Em algumas organizações mais sofisticadas, fala-se agora de administração *com* as pessoas. Administrar com as pessoas, significa gerir a organização com os colaboradores e parceiros internos que mais entendam desta e do seu futuro. Nestas organizações, as pessoas deixam de ser vistas como um recurso organizacional, objecto servil ou mero sujeito passivo do processo, e passam a ser encaradas fundamentalmente como um sujeito activo e provocador das decisões, empreendedor e inovador. Mais do que isso, as pessoas são vistas como um agente pró-activo dotado de visão própria, sobretudo, de *inteligência*, a maior, a mais avançada e sofisticada habilidade humana.

O CEDN<sup>24</sup> define os aspectos fundamentais da estratégia global adoptada pelo Estado para a consecução dos objectivos da política de defesa nacional. A modernização dos documentos conceptuais é ainda imperativa, à luz de compromissos institucionais que, na ordem interna, têm consequências na política de Defesa Nacional. A necessidade de reforçar no novo cenário a vontade colectiva de defesa, garante que, por um lado, o sistema de forças e o dispositivo correspondem a objectivos realistas no quadro da profissionalização e, por outro lado, que se renove o vínculo entre a cidadania e o espírito de Segurança e Defesa, com especial atenção para a formação cívica das novas gerações.

<sup>22</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, PREFÁCIO XXVII.

<sup>23</sup> Id., ibid..

<sup>24</sup> Resolução do Conselho de Ministros de 20 de Dezembro de 2002 (DR de 20 de Janeiro de 2003).



Refere ainda o CEDN, que a Defesa Nacional, deve estar em coerência com os valores permanentes, orientada para os espaços estratégicos de interesse nacional, visando fazer face às ameaças relevantes e cumprindo obrigações no quadro das organizações internacionais a que pertencemos. No plano das missões principais, as FA devem ser o garante:

- da defesa militar do país;
- da concretização dos objectivos do Estado e da satisfação dos seus compromissos internacionais, actuando como instrumento da política externa;
- da realização de missões de interesse público, sem prejuízo das missões de natureza intrinsecamente militar;
- da consciência permanente, entre os cidadãos, dos valores e problemas da Segurança e Defesa, nos seus domínios conceptual, estratégico, operacional e tático.

No que refere aos meios necessários e políticas estruturantes, as FA Portuguesas devem dispor de uma organização flexível e modular, adequada aos modernos requisitos de empenhamento operacional, conjunto e combinado, privilegiando a interoperabilidade dos meios e, desejavelmente, com capacidades crescentes de projecção e sustentação, protecção de forças e infra-estruturas, comando, controlo, comunicações e informações.

De acordo com o CEDN, a profissionalização das FA pressupõe a adopção de políticas que contribuam para o prestígio da instituição militar, a expressão das motivações e incentivos que permitam assegurar o efectivo necessário ao desempenho das missões, a valorização pessoal, técnica e profissional dos militares, e por último a modernização das infra-estruturas. A profissionalização não deve em circunstância alguma, significar ou permitir o enfraquecimento do vínculo entre as novas gerações e as FA, pelo que o Estado deverá sempre acautelar este imperativo de coesão nacional.

O CEM define as grandes linhas conceptuais de actuação das FA e as orientações gerais para a sua preparação e emprego. A partir do CEM serão posteriormente definidas de forma sequencial e articulada, as MIFA, o SFN, o Dispositivo de Forças e por fim, os princípios enformadores dos planos operacionais. Por conseguinte, e face à conjuntura internacional no caso particular de Portugal, e no que respeita à obtenção de RH, a transição do sistema de conscrição para um novo regime de prestação de serviço militar baseado, em tempo de paz, no voluntariado, impõe a alteração dos modelos organizacionais e funcionais existentes, constituindo um forte vector de transformação e



um dos seus principais desafios.

O CEM, ao estabelecer o nível de ambição face aos objectivos permanentes da política de defesa nacional decorrentes da Lei, conjugados com as variáveis decorrentes da conjuntura internacional e, dentro das condicionantes conjunturais internas, baliza realisticamente a capacidade das FA. Por conseguinte, o referido é determinante quer para a arquitectura de forças, quer para promover a selecção e articulação das suas formas de emprego.

De acordo com a visão do CEM, no que concerne às Forças Terrestres, todas as opções futuras no âmbito da estratégia genética, da estratégia operacional, do SFN e do Dispositivo de Forças, ficarão subordinadas a um nível de ambição que no seu limite, deverá ser capaz de assegurar o empenhamento máximo exigível às estruturas de comando e de forças, bem como os limites dentro dos quais é possível utilizar o vector terrestre da componente militar da Defesa Nacional.

Deste modo, a abordagem do presente trabalho decorre do seguimento dos novos conceitos enquadrantes dos actuais processos de Gestão de Pessoas, das linhas político - estratégicas da estratégia global do Estado<sup>25</sup> e das grandes linhas conceptuais de actuação das FA definidas no CEM.

### **I.1.1. Os novos Processos de Gestão de Pessoas**

Na moderna Gestão de Pessoas, existe um consenso generalizado sobre as actividades de gestão de recursos humanos. Oliveira Rocha<sup>26</sup> refere que para alguns autores são as seguintes:

- Recrutamento e selecção
- Integração
- Análise e descrição de funções
- Planeamento de recursos humanos
- Avaliação do desempenho
- Remunerações e incentivos
- Higiene e segurança
- Formação profissional e desenvolvimento pessoal e organizacional
- Controlo e auditoria de recursos humanos

---

<sup>25</sup> CEDN 2002

<sup>26</sup> Oliveira ROCHA, op.cit. 13, p. 30-31.



O mesmo autor refere que a importância dada a cada uma das actividades, depende dos objectivos ou preocupações da organização:

- Qualidade de vida no trabalho
- Produtividade (produto operacional, caso das FA)
- Mudança e inovação

Não se podendo dissociar a produtividade das condições físicas e emocionais de trabalho, concorda-se com Oliveira Rocha quando refere que «a produtividade constitui o objectivo fundamental das organizações, mesmo que sejam públicas. As condições de trabalho, a motivação e o bem estar constituem condições de uma alta produtividade»<sup>27</sup>.

O novo processo de Gestão de Pessoas, exige permanente adaptação às constantes transformações ambientais e organizacionais uma vez que, «a aceitação da mudança e a abertura à inovação constituem nos tempos que correm, as condições de sucesso das organizações»<sup>28</sup>.

### **I.1.2. A importância da abordagem sistémica**

Abordar de forma sistémica os processos de Gestão de Pessoas, permite às organizações atingir os seus objectivos. Todos os processos «estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente.»<sup>29</sup> Aquando de uma má utilização dos processos, existe a tendência para favorecer cada processo em detrimento dos demais, tanto mais que «todos esses processos são desenhadas de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si»<sup>30</sup>.

Para Chiavenato no seu modelo de diagnóstico de RH<sup>31</sup>, os resultados finais desejáveis: Práticas éticas e socialmente responsáveis; Produtos e serviços competitivos e de alta qualidade; Qualidade de vida no trabalho, só podem ser atingidos se a abordagem sistémica estiver presente em todas as etapas dos processos.

Numa análise que se pretende crítica de algumas medidas que têm sido produzidas para o incremento do número de adesão ao RV/RC, salientam-se:

- O Regulamento da Lei do Serviço Militar;
- O Regulamento de Incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC;

<sup>27</sup> Oliveira ROCHA, op.cit. 13, p. 30-31.

<sup>28</sup> Id., ibid..

<sup>29</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 13.

<sup>30</sup> Id., ibid..

<sup>31</sup> Id., ibid..



- As Normas de Nomeação e Colocação dos Militares RV/RC (NNCMRVC).

Todos estes diplomas, individualmente bem feitos e estruturados, em alguns casos pouca relação têm entre si, e mais grave, pode-se observar que a maior parte das medidas preconizadas nos referidos diplomas não são postas em prática, perdendo-se assim a amplitude da sua eficácia e a intenção do seu legislador. Não serve legislar se não se implementar.

### **1.1.3. O Planeamento Estratégico de Recursos Humanos**

As organizações não existem isoladas. Como sistemas abertos, operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras. A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com o seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização num mundo em constante mutação, dinâmico e competitivo, e esta é condicionada pela missão, pela visão do futuro e pelos principais objectivos da organização.<sup>32</sup>

Todas as organizações têm uma missão a cumprir, sendo esta a razão da sua existência, a sua finalidade ou o motivo pela qual foi criada. Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos? O que fazemos? E porque o fazemos? É importante que os membros da organização conheçam a missão e os objectivos essenciais da mesma, uma vez que estes funcionam como os faróis orientadores para as suas actividades e são os aglutinadores dos esforços.<sup>33</sup>

«A visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro, é o acto de ver a si própria projectada no espaço e no tempo»<sup>34</sup>. No entanto esta deve ser adequada à medida dos recursos da organização. «Geralmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que ela realmente é.»<sup>35</sup> A visão funciona como o projecto do que a organização gostaria de ser no futuro, definindo os objectivos organizacionais mais relevantes, para depois se estabelecer a estratégia adequada para os alcançar.

A estratégia organizacional estabelece o comportamento global e integrado da organização em relação ao ambiente externo, e «é formulada a partir da missão, visão, objectivos organizacionais, da análise ambiental (o que há no ambiente) e da análise organizacional (o que existe na empresa)»<sup>36</sup> para que se defina o que há a fazer.

<sup>32</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 49.

<sup>33</sup> Id., ibid..

<sup>34</sup> Idem, p. 51.

<sup>35</sup> Id., ibid..

<sup>36</sup> Idem, p. 74.



«A estratégia é a maneira racional de aproveitar as oportunidades externas e neutralizar as ameaças externas, bem como de aproveitar as forças potenciais internas e neutralizar as fraquezas potenciais internas»<sup>37</sup>, como mostra a Figura 1.

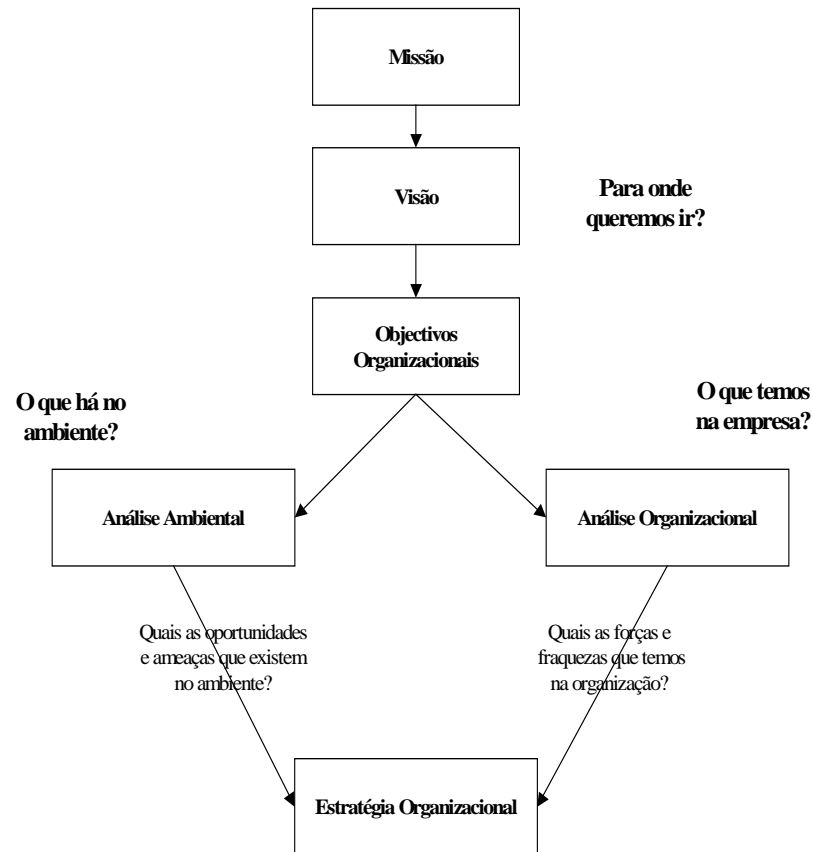


Figura nº 1 - A formulação da Estratégia Organizacional.<sup>38</sup>

A partir da estratégia define-se o Planeamento Estratégico que poderá ser voltado para a estabilidade e manutenção da situação existente, num ambiente previsível e estável; voltado para a adaptabilidade e inovação, num ambiente dinâmico; ou voltado para as contingências e para o futuro, num ambiente mais dinâmico e incerto.<sup>39</sup>

Segundo Chiavenato<sup>40</sup> o planeamento consiste na tomada antecipada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras, e não da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro.

<sup>37</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 74.

<sup>38</sup> Idem, p. 56.

<sup>39</sup> Idem, p. 74.

<sup>40</sup> Idem, p. 58.



A partir do planeamento estratégico da organização define-se o planeamento estratégico de RH, que «deve ser parte integrante do planeamento estratégico»<sup>41</sup>. Segundo Chiavenato<sup>42</sup> o planeamento estratégico de RH define a forma como a função de RH pode contribuir para que se alcancem os objectivos organizacionais e simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objectivos individuais pelos funcionários. É também o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objectivos organizacionais num determinado período de tempo.

O planeamento estratégico de RH, em relação ao planeamento estratégico organizacional, pode ser formulado e desenhado à posteriori, isoladamente e integrado. Quando é feito após e isoladamente perde alguma eficácia pelo facto de não estar perfeitamente integrado no plano maior.<sup>43</sup>

No contexto anteriormente expresso, as empresas utilizam um Sistema de Planificação de RH (SPRH) que consiste em conseguir «conciliar as pessoas e a organização, a fim de porem em prática a sua capacidade competitiva»<sup>44</sup>. O SPRH é utilizado com o objectivo de fazer funcionar a organização e de acordo com a sua estratégia organizacional. Como se constata na Figura 2, o SPRH está relacionado com outros sistemas, tanto a factores organizacionais ligados ao emprego e à carreira como a factores referentes às pessoas.

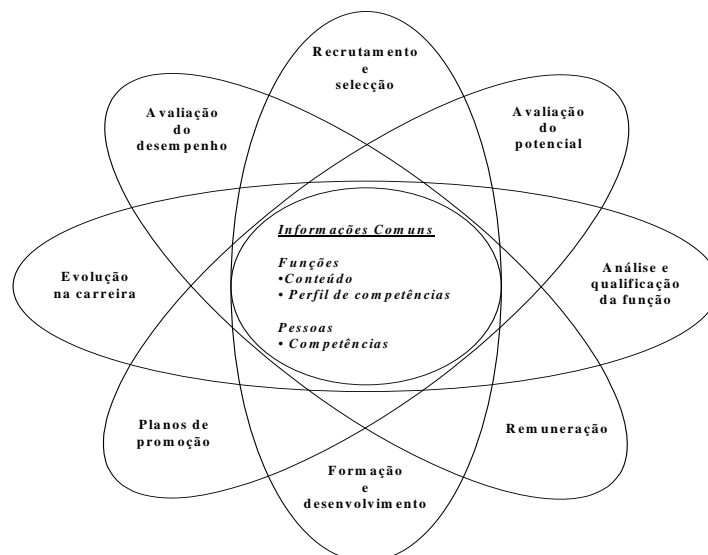


Figura nº 2 - O sistema de planificação de recursos humanos.<sup>45</sup>

<sup>41</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 59.

<sup>42</sup> Id., ibid..

<sup>43</sup> Idem, p.62.

<sup>44</sup> Alain MITRANI, Murray M. DALZIEL e Annick BERNARD, *Homens e Competências – A Gestão de Recursos Humanos na Europa*, p.47.

<sup>45</sup> Id., ibid..





## ***1.2. Enquadramento Legal***

A LSM<sup>46</sup> vem na sequência da 4.<sup>a</sup> revisão constitucional, estabelecer a transição do sistema de conscrição para um novo regime de prestação de serviço militar baseado, em tempo de paz, no voluntariado.

As mudanças fundamentais que ocorreram nas condições políticas e estratégicas provocadas pelos múltiplos riscos, ameaças e incertezas na cena internacional, constituem o referencial da defesa nacional e reclamam um sistema que assegure a disponibilidade de recursos humanos qualificados e a capacidade de empenhamento efectivo do potencial militar, não só na defesa militar da República, mas também em missões de prevenção de conflitos ou de gestão e resolução de crises, em obediência aos princípios de solidariedade e aos objectivos da política externa portuguesa no âmbito multilateral.

Assim, a LSM consagra as formas de serviço efectivo nos quadros permanentes, nos regimes de voluntariado e de contrato. Contudo, conserva a convocação, para os casos em que “a satisfação das necessidades fundamentais das FA seja afectada ou prejudicada a prossecução dos objectivos permanentes da política de defesa nacional”<sup>47</sup> e a mobilização, para os casos “de excepção ou de guerra, nos termos previstos em lei da Assembleia da República”<sup>48</sup>.

O RLSM estabelece que no Recrutamento militar intervêm a *Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM)*, a quem compete o planeamento, direcção e coordenação do processo de recrutamento militar; os *ramos das FA*, através dos respectivos órgãos de recrutamento e demais órgãos e serviços competentes, a quem incumbe colaborar no planeamento e executar, no seu âmbito, o recrutamento militar; são ainda chamadas a participar no processo de recrutamento militar as *entidades públicas* cuja intervenção se mostre necessária.

## ***1.3. Incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC***

### ***1.3.1. Generalidades***

Materializando toda a filosofia subjacente à LSM e ao próprio RLSM, o Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro, aprova o *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado*.

<sup>46</sup> Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro.

<sup>47</sup> N.º 1 do Art.º 34.º da LSM.

<sup>48</sup> Art.º 36.º da LSM.



O Regulamento de Incentivos ao RV e RC, assenta na conjugação de remunerações pecuniárias e benefícios valiosos, os quais permitirão atrair para as FA voluntários suficientes em quantidade e em qualidade. Paralelamente, promove melhoria da formação académica e profissional dos Portugueses, especialmente através de uma sólida formação com equivalência e reconhecida à ministrada pela sociedade civil, com vista à garantia de um elevado grau de empregabilidade aquando da sua devolução ao MT.

O regulamento permite transformar eventuais problemas em oportunidades. Entre os benefícios, salientam-se as facilidades no acesso ao ensino e à formação profissional, condições especiais de acesso ao crédito habitação, o apoio à criação de empregos e empresas próprias e a atribuição de condições de ingresso prioritário na Função Pública e nos QP, militares e civis, das FA e de Segurança.

### **I.3.2. Apreciação dos incentivos**

Da apreciação efectuada ao pacote de incentivos resulta que, embora estes sejam considerados de muito importantes, têm um efeito muito modesto enquanto potenciador para o ingresso em RV/RC. Segundo o CPAE o «efeito na decisão de ingressar em RV/RC revelou-se pouco significativo»<sup>49</sup>.

Na sequência da publicação do Regulamento de Incentivos à prestação de serviço Militar em RV/RC e decorrente da monitorização do funcionamento do sistema de incentivos, decorridos que foram três anos da sua execução prática, foi publicada uma alteração<sup>50</sup> ao referido regulamento. Esta alteração, se bem que resultante da assunção de que o sistema de incentivos tem falhas e deficiências, vem rectificar algumas das disfunções, contudo não resolve o problema, uma vez que a organização não consegue ou não tem meios organizacionais, estruturais e funcionais para gerar eficácia nos incentivos.

O militar contratado, é aliciado para prestar serviço militar através de um conjunto de incentivos que incluem uma especialização com equiparação no MT, e facilidades para prosseguir ou terminar os seus estudos.

<sup>49</sup> AA. VV. «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», in *Revista de Psicologia Militar*, N.º 13, CPAE, 2002, p. 55.

<sup>50</sup> Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 Maio.



No Estudo do CPAE<sup>51</sup>, no que respeita aos objectivos a satisfazer com o ingresso em RV/RC, para além da participação em Missões de Paz, estes prendem-se com a obtenção de competências escolares. Constata-se que, logo a seguir ao objectivo de participar em Missões de Paz, os jovens «pretendem com o ingresso no RV/RC, alcançar um conjunto de objectivos exteriores à Instituição Militar, tais como, finalizar estudos; ingressar no ensino superior e tirar curso de formação profissional»<sup>52</sup>, objectivos que lhes possam assegurar mais possibilidades futuras de inserção no mercado de emprego civil.

No entanto, no outro Estudo realizado pelo CPAE<sup>53</sup>, dos factores mais importantes para a desistência salientam-se, «Não receber formação profissional (37,3%); Dificuldade em continuar os estudos (34,7%)»<sup>54</sup>. Estes dados, assumem maior relevância se se atender ao facto de que se tratam de incentivos muito publicitados junto da população alvo do recrutamento, a possibilidade de vir a obter formação profissional e aumentar o nível de habilitações literárias.

Em suma, a eficácia destes incentivos reduz-se à capacidade efectiva de o Exército dever ministrar as especialidades militares nos sistema de créditos ou módulos padronizados pela Formação Profissional em Portugal, e assim garantir que todos os jovens que passam pelas suas fileiras, tenham no mínimo formação profissional certificada. Àqueles que pretendam obter mais habilitações literárias, ou outras habilitações académicas, para além dos mecanismos legais, o Exército através das suas UU/EE/OO, deve entre outras medidas incentivar a criação de salas de estudo, com as adequadas facilidades para o acesso à informação, melhorar as condições de habitabilidade permanente, que permitam para além do alojamento, que o jovem possa desenvolver as actividades de apoio aos seus objectivos; institucionalizar horários de estudo acompanhado; monitorizar os percursos académicos dos militares que requeiram o Estatuto Legal do Trabalhador Estudante, por forma a que se possa constituir como tutela e assim poder acompanhar os jovens nas suas dificuldades e anseios na consecução dos seus objectivos.

Conforme se pode constatar, este tipo de compromissos que deviam ser escrupulosamente cumpridos, não o têm sido pelas mais variadas razões, seja por dificuldades estruturais, orçamentais ou mesmo organizacionais. «As dificuldades

<sup>51</sup> As Motivação dos Jovens para Ingresso em RV/RC.

<sup>52</sup> AA. VV. «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», op.cit. 49, p. 48-49.

<sup>53</sup> Estudo das Razões de Desistência dos Militares em RV/RC em 2001.

<sup>54</sup> AA.VV. «Estudo das Razões de Desistência dos Militares em RV/RC em 2001», in *Revista de Psicologia Militar*, N.º 13, CPAE, 2002, p. 64.



compreendem-se, mas o incumprimento dos compromissos tem um preço na imagem das Forças Armadas que os jovens vão transmitir aos seus familiares e amigos. Para já não falar do destino que espera esses jovens sem habilitação profissional quando terminarem o seu tempo de contrato. Sejam claros: poder-se-á esperar que eles algum dia venham a recomendar o serviço militar aos seus amigos e conhecidos?»<sup>55</sup>

Em síntese, a operacionalização do sistema de incentivos passa pelo cabal cumprimento dos preceitos legais, pela preservação e defesa dos valores sociais, éticos e morais da Nação, numa lógica sistémica em que o sucesso da profissionalização no Exército, não poderá depender de boas intenções, mas sim do rigor dos actos e da capacidade de transformar problemas em oportunidades.

Os níveis de adesão ao RV/RC serão sempre, e fundamentalmente ditados pelos graus de satisfação pessoal, de realização profissional e de promoção institucional dos que servem nas suas fileiras, ou tendo já vivido aquela experiência, são os seus principais embaixadores. «Assim, as Forças Armadas devem estar consciencializadas que por cada elemento que as integra ou por elas passa, está um conjunto de pessoas às quais a sua experiência se estende, com efeito na modelação das opiniões formuladas pelos jovens acerca das mesmas.»<sup>56</sup>

Assim, «parece necessário que as FA apostem em aspectos que lhe proporcionem vantagens comparativas, como é o caso das vagas nos seus quadros e nas Forças de Segurança»<sup>57</sup>, ou seja, compensações que outras Instituições ou entidades empregadoras não possam possibilitar.

---

<sup>55</sup> Cor. N. A. B. MIRA VAZ. – «Reflexão sobre a Profissionalização das Forças Armadas», in *Revista Militar*, N.º 2425/2426, Fevereiro/Março de 2004, p. 190

<sup>56</sup> AA.VV. «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», op.cit. 49, p. 43.

<sup>57</sup> AA. VV. *Motivação dos Jovens para Ingresso em RV/RC*, op.cit. 21, p. 101.



## **II. Obtenção de voluntários**

### **II.1. O Recrutamento**

O CEM contextualiza no plano das FA as orientações da agenda político – estratégica definidas no CEDN, permite reavaliar o SFN e o Dispositivo militar a adoptar pelo País no quadro dos riscos e prioridades definidas, e evidencia ainda as grandes linhas de reestruturação das FA em curso. O conceito adapta-se à nova conjuntura política e estratégico - militar, nacional e internacional. Contempla ainda o cenário decorrente do fim do SEN e a total profissionalização das FA.

No que refere às Forças Terrestres, o CEM define que o novo Sistema de Forças deve ser equilibrado, interoperável e ajustado aos recursos do País e capaz de satisfazer os compromissos que o País assumiu, ou tenciona assumir por razões de coerência, perante a NATO e a União Europeia, em termos de capacidades e de participação em programas cooperativos.

De igual forma, o conceito para transformação do Exército expressa que ao nível da implementação do novo modelo organizacional, a edificação terá de ser progressiva, e de acordo com a disponibilidade dos recursos humanos (principalmente praças), e a sua organização aponta para as capacidades consignadas no CEM. A transformação conceptual consistirá na adopção de um novo modelo, cuja preocupação central é a prontidão da força existente e baseada em termos genéricos no seguinte conceito:

- Força Operacional Permanente do Exército (FOPE) - unidades de manobra, de apoio de combate e de apoio de serviços - com elevado grau de prontidão e mobilidade, completas e disponíveis;
- Estrutura de Base do Exército (EBE) - orientada para o apoio à força;
- Estrutura de Comandos do Exército (ECE) - centrada no Estado-Maior do Exército e nos órgãos de apoio ao CEME, na Inspeção - Geral do Exército, nos Comandos Funcionais e no Comando Operacional - por forma a permitir a descentralização pela via funcional da acção de comando do Comandante do Exército.



Face a esta visão para o Exército, o recrutamento terá que obter o efectivo em praças que permita a esta componente militar funcionar sem limitações, como se apresenta no quadro da Figura 3, e desta forma o problema em questão pode mais facilmente ser objectivado. Não esquecendo que o efectivo presente apresenta uma baixa taxa de permanência nas fileiras<sup>58</sup> e grande parte estão a terminar os seus últimos contratos.

		Efectivo a recrutar	
QOP <sup>59</sup>	Efectivo presente <sup>60</sup>	Curto prazo	Médio prazo
16.000	11.500	500	4.500

Figura n.º 3 - Quadro de situação de praças

Perante o desafio colocado ao recrutamento, analisa-se de seguida a sua estrutura e o impacto nesta da implementação do novo modelo de serviço militar.

### II.1.1. Estrutura do Recrutamento

Durante o período transitório<sup>61</sup>, mantêm-se em funcionamento as estruturas de recrutamento e de classificação e selecção actualmente existentes para efeitos da prestação do SEN. Após este, a organização e competências das estruturas de recrutamento e selecção são definidas em diploma próprio.<sup>62</sup>

A actual estrutura do recrutamento<sup>63</sup> baseia-se na abordagem tradicional, caracterizada por um modelo burocratizado e com muitas operações, onde o recrutamento e a selecção obedecem a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de forma sequencial. A acção do recrutamento é orientada para o preenchimento de vagas do momento, ou seja para as necessidades actuais. Desta forma, resulta um modelo vegetativo e conservador, em que a única e exclusiva utilidade é a manutenção do *status quo* do Exército.

Assim, a nova estrutura de recrutamento para o Exército deve estar de acordo com o Plano Estratégico do Exército, e decorrente do Plano Estratégico de RH para a consecução desse plano. Essa estrutura deve basear-se na abordagem moderna que se centra na estratégia organizacional, e de acordo com Idalberto Chiavenato<sup>64</sup>, o recrutamento deve ser um meio de servir às necessidades organizacionais a longo prazo. A acção deve ser macroorientada, pois transcende cada cargo e envolve a organização como um todo. Daí a que a abordagem deva ser molar e global. O modelo deve ser incremental pelo que deverá

<sup>58</sup> Segundo a RPMNP/DAMP é de 2,9 anos.

<sup>59</sup> Quadro Orgânico de Pessoal (QOP) - Número máximo de praças que se prevê que possa ser suficiente.

<sup>60</sup> Valor arredondado que engloba o pessoal em instrução.

<sup>61</sup> A que se refere o n.º 1 do artigo 59.º da LSM.

<sup>62</sup> N.º 1 e 2 do artigo 3.º do RLSM.

<sup>63</sup> Ver Apêndice 1 – Estrutura actual do Recrutamento.

<sup>64</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 79.



procurar a melhoria contínua do capital intelectual e adicionar novos valores aos activos intangíveis da organização.

Desta forma a mudança será operada pela criatividade e inovação que se introduz na organização através de novos valores humanos admitidos. Deverá dar-se forte ênfase à eficácia, pois procurar-se-á, através do processo de recrutamento, a aquisição de novas competências e capacidades que permitam à organização realizar a sua missão e alcançar os seus objectivos globais num mundo em transformação.<sup>65</sup>

#### II.1.1.1. Centros de Recrutamento (CR)

A Portaria n.º 945/93 de 28 de Setembro estipula que o Exército dispõe de 11 centros de recrutamento, na dependência funcional da DR<sup>66</sup>, sediados nas cidades de Braga, Porto, Vila Real, Viseu, Coimbra, Castelo Branco, Lisboa, Évora, Faro, Funchal e Ponta Delgada.

A filosofia subjacente à implementação territorial dos actuais centros, deve ser revista na óptica da cobertura integral do país e que esteja associada ao maior número de população<sup>67</sup>, e ao facto de «todos os municípios com maior percentagem de jovens, entre 19% e 27%, localizam-se no Norte e nas Regiões Autónomas»<sup>68</sup>.

A estrutura de recrutamento para além da presença física nas áreas de maior população, deve alargar os seus pontos de atendimento ao maior número de locais possível. A estrutura fixa de recrutamento deve ser reforçada com equipas móveis de atendimento, para que o recrutamento aposte no Marketing de Proximidade, e vá até ao bairro, à colectividade, à escola, etc..

O pessoal que guarnecer a estrutura de recrutamento deve estar devidamente motivado e habilitado. A formação do pessoal, passará não só pela sensibilização da importância do papel que desempenha na obtenção dos RH para a consecução da missão do Exército, e do que este pretende ser no futuro, como também, habilitar o pessoal das técnicas e dimensões facilitadoras da comunicação, negociação e persuasão.

A motivação do pessoal que trabalha no recrutamento permitir-lhe-á nos contactos que estabelecer a transmissão de informação de forma sistemática e apelativa, sobre a possibilidade de ingresso no RV/RC, suas vantagens e regalias.

<sup>65</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 79.

<sup>66</sup> DR n.º 44/94 de 2 de Setembro. Ver Apêndice 1 – Estrutura actual do Recrutamento.

<sup>67</sup> Ver Apêndice 2 – População por Distritos.

<sup>68</sup> Lurdes PATRÍCIO e Maria José CARRILHO, «A Situação Demográfica Recente em Portugal», in *Revista de Estudos Demográficos*, N.º 32, INE, 2002, p.137.



#### II.1.1.2. Células de Recrutamento nas UU/EE/OO do Exército

O RLSM<sup>69</sup> estipula que para além de outros locais, a candidatura à prestação de serviço militar em RC ou RV possa ser entregue nas UU/EE/OO militares, e que estas unidades militares possam disponibilizar informação sobre as formas de prestação de serviço.

Na óptica do recrutamento em alargar o atendimento, faz todo o sentido que as unidades militares do Exército em geral, e as do tipo regimento em particular, se constituam em Células de Recrutamento (1 Oficial, 1 Sargento e 1 Praça) na dependência técnica do Centro de Recrutamento da sua área de implantação. Assim, estaria reforçado o papel do recrutamento na divulgação da nova forma de prestação de serviço militar e rentabilizada a proximidade e a ligação privilegiada das unidades às populações locais.

No que concerne em particular às Células de Recrutamento nas unidades do tipo regimento, estas teriam um papel mais relevante, uma vez que para além do referido, apresentam todo um potencial de divulgação da imagem do Exército que deverá ser explorado (actividade operacional, actividade de instrução, cerimonial militar, instalações, e outros grandes eventos que organize). Conforme se desenvolve mais à frente neste trabalho, ao nível da área da intervenção escolar comunitária e de acordo com o modelo de desenvolvimento da Educação para a Cidadania dos Ensinos Básico e Secundário, às unidades do tipo regimento caberá um papel importante na operacionalização do modelo preconizado. No entanto, toda e qualquer acção a desenvolver deverá ser coordenada e apoiada pelo CR de que a célula dependa tecnicamente.

Na sequência do referido, a DR deverá ter integral conhecimento de todas as actividades decorrentes do Plano de Comunicação do Exército para que possa apoiar com as suas equipas móveis de divulgação, as actividades que, pela dimensão do alcance e pelo segmento alvo da população a que são dirigidas, possam constituir-se em acções de recrutamento.

---

<sup>69</sup> Art.º 33º do RLSM.





### II.1.1.3. Classificação e Selecção

A Portaria n.º 945/93 de 28 de Setembro, estipula que o Exército dispõe de 2 centros de classificação e selecção, na dependência funcional da DR<sup>70</sup>, sediados nas cidades do Porto e de Lisboa, a quem compete classificar e seleccionar os recenseados. Pelo RLSM, os centros de classificação e selecção passam apenas a classificar e a seleccionar os candidatos ao RV e RC – recrutamento normal – e os contingentes da reserva de recrutamento para efeitos de convocação prevista no n.º 1 do artigo 34.º da LSM – recrutamento excepcional.

Para Chiavenato<sup>71</sup>, a selecção funciona como uma espécie de filtro ou malha que permite apenas o ingresso na organização a pessoas que reúnem as características desejadas, não só pela organização, como também as exigidas para cada função. Assim, a selecção de pessoal poderá comportar três modelos, conforme mostra a Figura 4.

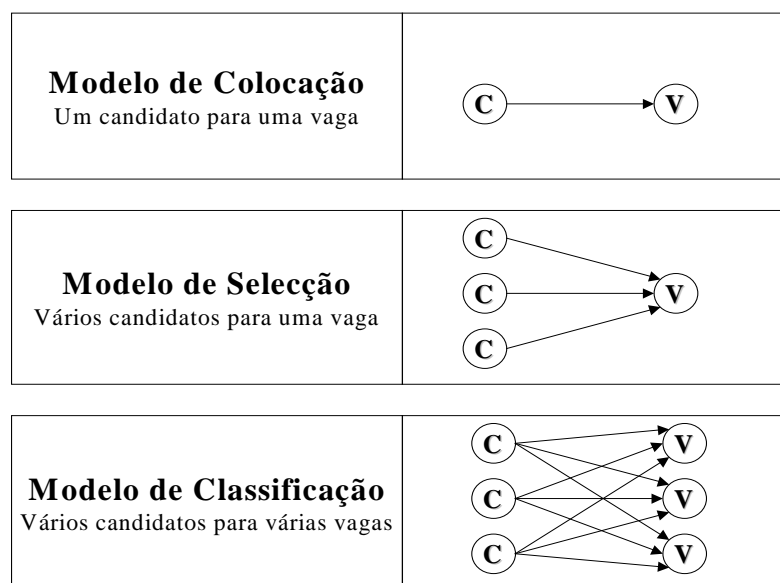


Figura n.º 4 - Modelos de Colocação, Selecção e Classificação de candidatos.<sup>72</sup>

Deste modo, o Modelo de Classificação é o que melhor se adapta à realidade do Exército, primeiro porque aproveita melhor os candidatos disponíveis e segundo porque permite maior eficiência ao processo selectivo, uma vez que envolve a totalidade das vagas a serem preenchidas e por conseguinte reduz os custos operacionais.

<sup>70</sup> DR n.º 44/94 de 2 de Setembro. Ver Apêndice 1 – Estrutura actual do Recrutamento.

<sup>71</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 107.

<sup>72</sup> Idem, p. 110.



Outro aspecto de relevância a explorar no Modelo de Classificação, seria a criação de uma Base de Dados de Candidatos Aptos que satisfaçam os perfis psicofísicos necessários para a prestação de serviço militar efectivo, mas que no momento não tenham vaga. Esta Base de Dados funcionaria como uma primeira linha de recrutamento para a DR, uma vez que a 1ª tentativa para colmatar a vaga passaria pela consulta da referida base de dados. A DR após a confirmação junto do candidato da vontade deste em ser admitido, e da validação das Provas de Classificação e Selecção (PCS)<sup>73</sup>, admiti-lo-á ou marcar-lhe-á novas PCS.

Face à missão de classificar e seleccionar os cidadãos que se proponham prestar voluntariamente o Serviço Militar<sup>74</sup>, e os cidadãos convocados através do Recrutamento Excepcional, é-se da opinião que os actuais centros de classificação e selecção estão sobredimensionados. No entanto a existência de um único Centro, poderá constituir um factor inibidor de adesão à forma de prestação de serviço em RV/RC uma vez que as regiões do País onde a adesão a estes regimes de contrato é mais significativa, «Norte Litoral e toda a região Sul do País»<sup>75</sup>, implica um natural aumento dos custos e das dificuldades de deslocamento dos candidatos associados, razão que se entende como justificativa para a existência de dois centros de classificação e selecção.

Decorrente da redução do efectivo a classificar, é-se da opinião que, independentemente do local da implementação física dos centros de classificação e selecção, deverão ser efectuadas algumas alterações estruturais. A estrutura destes centros deverão ser modulares, uma vez que o seu funcionamento justifica apenas uma semana de laboração por mês<sup>76</sup>.

Estes centros deverão estar associados a outros órgãos, onde o seu pessoal para além da função principal de classificação e selecção de pessoal, possa desempenhar outras funções no órgão onde se insere. A esta estrutura está associada quer a redução em Quadro Orgânico de Pessoal, quer a redução das infra-estruturas de apoio (casernas, refeitórios e salas de convívio), e o consequente melhoramento significativo das mesmas. Esta transformação não pode estar dissociada da evolução tecnológica dos meios complementares de diagnóstico, que a avaliação médica terá que se basear para suportar a aptidão física dos candidatos. Nesta óptica é-se da opinião que os Centros de Classificação

<sup>73</sup> Art.º 28.º do RLSM, refere um ano, podendo no entanto os ramos da FA fixar um prazo de validade diferente.

<sup>74</sup> Recrutamento Normal.

<sup>75</sup> AA. VV. «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», op.cit. 49, p. 53.

<sup>76</sup> Cada Centro de Classificação e Selecção com capacidade para processar 30 candidatos em dia e meio (7 canais/semana; 210 candidatos/mês).



e Selecção devem estar associados a hospitais militares, quer dentro destes, quer próximo fisicamente (até 10 minutos a pé).

## **II.2. O Recrutamento Normal**

Do modelo do serviço militar consignado na actual LSM em que a alteração mais significativa e profunda, é a implementação de um novo regime de prestação de serviço militar baseado, em tempo de paz, no voluntariado em substituição do modelo de serviço efectivo baseado na conscrição, e relembrando que a questão central do presente trabalho gira em torno da “operacionalização” do actual modelo de serviço militar, leva a que se tenham algumas considerações sobre a principal modalidade de recrutamento de praças, o Recrutamento Normal.

«As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar»<sup>77</sup>. Trata-se pois de uma escolha recíproca que depende de inúmeros factores e circunstâncias, em que, a primazia da escolha pertence à pessoa e não à organização, sendo este aspecto a pedra de toque de qualquer organização.

As pessoas só escolhem as organizações onde querem trabalhar e aplicar os seus esforços se estas apresentam no ambiente onde se inserem, uma imagem de credibilidade, prosperidade e cumpridora das suas obrigações. Só assim se poderá maximizar a capacidade atractiva da organização enquanto entidade empregadora em concorrência directa com outras no MRH. É esta vertente que se introduz no capítulo onde se explana a divulgação do Exército e das formas de prestação do serviço militar. Mas para que essa escolha seja possível, «é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las»<sup>78</sup>, papel a desempenhar pelo recrutamento.

### **II.2.1. O Papel do Recrutamento**

Ao recrutamento competir-lhe-á comunicar e divulgar no mercado as oportunidades que a organização oferece para as pessoas que possuem determinadas características. Através do recrutamento, a organização – parte integrante do MT – sinaliza para determinados candidatos – que integram o MRH – a oferta de oportunidade de emprego. O recrutamento funciona como uma ponte entre o MT e MRH.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 82.

<sup>78</sup> Id., ibid..

<sup>79</sup> Id., ibid..



Para além do referido, «o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo de selectivo»<sup>80</sup>. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge o seu objectivo. É fundamental que traga candidatos para o processo de selecção. Neste sentido, torna-se pertinente que o recrutamento desenvolva e aperfeiçoe algumas técnicas de recrutamento externo.

### **II.2.2. Técnicas para o Recrutamento Normal**

Durante o SEN, o recrutamento interno abordava um contingente circunscrito e conhecido - principal meio de alimentação do processo selectivo do RV/RC. Com o fim do SEN, o recrutamento externo passa a constituir-se como a única forma de atrair candidatos no MRH. Para que o recrutamento consiga atrair o maior número de candidatos ao processo selectivo, e o Exército possa ter o efectivo necessário para a prossecução da sua missão e da sua visão, apresentam-se as técnicas de recrutamento externo que parecem mais eficazes:

- «Anúncios em jornais e revistas»<sup>81</sup> – anúncios em jornais locais ou regionais revelam alguma eficácia na divulgação das oportunidades de trabalho das empresas.
- «Cartazes ou anúncios em locais visíveis»<sup>82</sup> – técnica de recrutamento de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez. Como veículo de recrutamento estático é indicada para cargos simples. Estes cartazes ou anúncios devem ser colocados nas proximidades das unidades militares e nos locais de grande movimento, estações de autocarro ou comboio.
- Contactos com estabelecimentos de ensino<sup>83</sup> – desenvolver um esquema de contactos intensivos para divulgar as oportunidades que oferece ao mercado. Promover de forma sistemática palestras e conferências com recurso a meios audiovisuais como forma de propaganda institucional divulgando as suas políticas de RH para criar uma atitude favorável entre os potenciais candidatos, mesmo quando não existam oportunidades para oferecer a curto prazo.

---

<sup>80</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 91.

<sup>81</sup> Idem, p. 95.

<sup>82</sup> Idem, p. 97.

<sup>83</sup> Id., ibid...



As FA devem aproximar-se do jovem ao nível do ensino básico de forma a mantê-lo informado sobre a instituição e reforçar esse contacto a partir do ensino secundário procurando manter a sua disposição de ingresso até uma idade em que este possa escolher o seu percurso profissional/escolar. A escola foi o local mais referenciado pelos jovens(71,3%)<sup>84</sup> como o local onde gostariam de ver mais informação relativa às FA, refere também o CPAE, que para além dos alunos, também os professores (os que tinham responsabilidades na direcção da escola ou na orientação escolar e profissional)<sup>85</sup>, salientaram essa necessidade. Assim, eventuais campanhas, com o objectivo de divulgar as actividades militares e o regime de prestação de serviço, devem incluir a escola como canal privilegiado de transmissão de informação.

- Apresentação de candidatos por indicação dos seus membros<sup>86</sup> – técnica de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. O Exército deve estimular os seus quadros a apresentarem ou a recomendarem candidatos – amigos, vizinhos ou familiares. Dependendo de como o processo for desenvolvido, quem indica o candidato, sentir-se-á importante e co-responsável pela admissão deste. Estudos do CPAE sobre a motivação dos jovens portugueses para o ingresso em RV/RC referem que 55,3 % destes obtiveram informação sobre as FA através de amigos ou familiares<sup>87</sup>.
- «Base de dados de candidatos»<sup>88</sup> – os candidatos que não tenham tido aproveitamento em determinados recrutamentos devem constar de uma base de dados para utilização futura em novos recrutamentos. Para o Exército poderá significar um filão de jovens a quem poderá oferecer novas oportunidades de trabalho.

No entanto, estas técnicas de recrutamento externo são mais eficazes se forem utilizadas conjuntamente e direccionadas a públicos alvo.

### ***II.3. Identificação e Caracterização dos Públicos Alvo***

«A identificação dos públicos alvo consiste em realizar a segmentação da sociedade portuguesa, em sectores suficientemente homogéneos, do ponto de vista das suas expectativas e atitudes, em relação às Forças Armadas, em geral e, no caso vertente, ao Exército, em particular»<sup>89</sup>. Esta segmentação assume especial importância, pois o Exército

<sup>84</sup> AA. VV, «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», op. cit 49, p. 40.

<sup>85</sup> Idem, p. 41.

<sup>86</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 97.

<sup>87</sup> AA. VV, «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», op. cit 49, p. 39.

<sup>88</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 98.

<sup>89</sup> Cor. J. F. MONTEIRO, «A importância da publicidade e do marketing para a imagem do Exército e como contributo para o Recrutamento Normal», in *Boletim do Instituto de Altos Estudos Militares* – N.º 58, IAEM, 10 de Novembro de 2003, p. 208.



para obter pessoal deverá actuar a dois níveis, o primeiro na obtenção de pessoal para as tropas especiais, o segundo na obtenção de pessoal para as restantes especialidades.

Embora o resultado em ambos os níveis de actuação seja a obtenção de praças, a experiência e os resultados do recrutamento permitem afirmar que as acções de recrutamento para as tropas especiais são mais eficazes, uma vez que são mais apelativas, e como tal penetram com mais facilidade no público alvo. Em contraponto, a obtenção de praças para as restantes especialidades do Exército, não tem atingido os resultados pretendidos, o que poderá ser por duas ordens de razão:

- a primeira pela grande visibilidade e importância que se tem dado às tropas especiais em qualquer campanha ou acção de recrutamento, em que o exacerbar das qualidades dos militares que prestam serviço neste tipo de tropas, pode provocar um efeito inibidor no candidato às outras especialidades;
- a segunda, porque até à data, o Exército não sentiu a necessidade de tentar obter os candidatos para as restantes especialidades, uma vez que o SEN e os RV/RC oriundos deste, satisfaziam as necessidades de pessoal, e como tal não foi criado o engenho e a arte de obter voluntários no mercado.

Assim, e por forma a que se obtenham a médio prazo os efectivos necessários em praças, o segmento da população que interessa trabalhar por parte do recrutamento são «os jovens do sexo masculino com idades situadas na faixa etária 15-16 anos; maioritariamente no 9º ano de escolaridade e cursos de formação profissional; oriundos de famílias com níveis de escolaridade não muito elevados e profissões que exigem qualificações modestas»<sup>90</sup>, e ainda numa perspectiva de obtenção de efectivos a curto prazo trabalhar os «jovens que, associado a trajectórias escolares de curta duração, pretendem frequentar cursos de formação profissional»<sup>91</sup>, uma vez que correspondem ao segmento populacional em que é mais significativa a propensão para aderir ao RV/RC.

Torna-se assim necessário que as estratégias de divulgação do RV/RC sejam baseadas na diferenciação de conteúdos e na segmentação dos públicos alvo, pelo que, o desafio que se põe ao Exército é «conceber mecanismos necessários para que a posição favorável face ao RV/RC, manifestada pelos jovens aos 15/16 anos, se mantenha até idades em que seja possível a sua efectivação»<sup>92</sup>. Em suma, as FA em geral e o Exército em particular devem criar automatismos, que por um lado, mantenham os jovens informados sobre a instituição,

<sup>90</sup> AA. VV. *Motivação dos Jovens para Ingresso em RV/RC*, op. cit. 21, p. 36.

<sup>91</sup> Idem, p. 51.

<sup>92</sup> AA. VV. «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», op.cit. 49, p. 53.



e por outro, reforcem o contacto e mantenham a disposição dos jovens para o ingresso até à altura em que estes tenham idade para ser recrutáveis. Na estratégia de informação que as FA pretenderem executar para chegar aos jovens, não deve ser descurada a importância das famílias e da sua opinião sobre as FA, uma vez que é «notória a associação entre a opinião dos familiares acerca das FA e a posição dos jovens face ao ingresso no RV/RC»<sup>93</sup>, facto que transforma as famílias, para além dos jovens, em público alvo das estratégias de informação.

#### ***II.4. O Público Recrutável***

O Público Recrutável é o segmento da população que, «pela faixa etária que ocupa e pelo seu perfil sócio cultural, se constitui como alvo»<sup>94</sup> das campanhas e acções a desenvolver, quer de marketing, ou de recrutamento, com vista à sua adesão ao recrutamento normal para a prestação de serviço efectivo em RV/RC.

No sentido da caracterização deste importante grupo alvo, o CPAE nos trabalhos que vem desenvolvendo, define-o, como o segmento da população com a idade compreendida entre os 18 e os 24 anos, de ambos os sexos, com boa saúde física e psíquica. No que respeita ao itinerário escolar, «obtiveram resultados escolares de nível médio ou baixo (notas médias do 9º ano, finais ou do 1º período, iguais ou inferiores a 3 valores) e as trajectórias escolares que pretendem desenvolver não ultrapassam o 12º ano de escolaridade»<sup>95</sup>.

Na óptica de rentabilizar e otimizar os recursos, e por forma a que o Exército atinja a curto prazo o efectivo mínimo em praças necessárias à implementação do novo modelo organizacional, dever-se-á fazer incidir as acções de recrutamento nas regiões onde a aceitação de base à proposta militar é maior, «Norte Litoral e toda a região Sul do País. Este dado tem relação com as estruturas regionais de emprego, nomeadamente com as características e volume dos empregos disponíveis em cada região»<sup>96</sup>, procurando atingir os jovens anteriormente caracterizados, que decidem com base na comparação entre as ofertas do MT local, e entre estas encontra-se a proposta das FA, que deverá ser amplamente divulgada.

<sup>93</sup> AA. VV. «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», op.cit. 49, p. 43.

<sup>94</sup> Cor. J. F. MONTEIRO, op. cit. 89, p. 212.

<sup>95</sup> AA. VV. «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», op.cit. 49, p. 54.

<sup>96</sup> Idem, p. 53.





### **III. Manutenção do efectivo em Regime de Contrato**

Sobre o ponto de vista da Gestão de Pessoas, a organização só é viável se para além de captar, recrutar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, os conseguir manter satisfeitos a longo prazo<sup>97</sup>. Neste capítulo pretende-se apontar um conjunto de medidas que, para além do objectivo que encerram em si mesmo, poderão em conjunto contribuir para a manutenção do efectivo em regime de contrato, uma vez que criam neste o efeito indutor de segurança e estabilidade, permitindo aumentar o tempo de permanência até ao limite máximo do contrato, constituírem-se ao mesmo tempo, como incentivos eficazes à obtenção de voluntários.

A existência de factores, tais como a falta de reconhecimento, a falta de clareza nos objectivos e a falta de ética, leva a que os praças contratados optem por sair do Exército prematuramente<sup>98</sup>. Para inverter a presente situação, e as praças se mantenham motivadas até ao limite máximo de contrato que a lei permite<sup>99</sup>, o Exército deverá apostar em mais alguns factores geradores de manutenção. Um dos factores, será fazer sentir à categoria de praças que o Exército oferece oportunidades de crescimento dentro da própria Instituição – Quadros Permanentes (Oficiais, Sargentos e Civis) e talvez num Quadro Permanente de Praças - e fora da própria Instituição – Forças de Segurança e outros organismos do Estado.

Outros dois aspectos fundamentais e de certa forma interligados, são a comunicação e a valorização das pessoas. Os militares em RV/RC tem de estar informados sobre o papel que desempenham nas suas unidades, quais os seus contributos para as missões destas e de que forma as suas unidades concorrem para a missão do Exército. Eles nunca poderão sentir-se desligados ou afastados deste processo e quando se identificarem com a filosofia da Instituição, percebendo a importância dos papéis que desempenham, sentindo-se também responsáveis pelos resultados finais a sua relação com o Exército melhorará significativamente, e o grau de satisfação organizacional levará a que estes permaneçam na Instituição. Assim, todos os militares aos diversos níveis, têm de estar preparados para aproveitar a contribuição de cada um, e promover a auto - motivação.

---

<sup>97</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 345.

<sup>98</sup> Segundo a RPMNP/DAMP o tempo médio de permanência dos praças contratados é de 2,9 anos.

<sup>99</sup> Seis anos de acordo com o n.º 1 do Art. 28º da LSM.





A necessidade da criação de factores para a manutenção do efectivo em RC é reforçada por Chiavenato quando refere que, «a manutenção de pessoas exige uma bateria de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene de segurança no trabalho (...), com os quais a organização brinda os seus participantes, no sentido de mantê-los satisfeitos e motivados e de assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização e de “vestir a sua camisa”»<sup>100</sup>.

### ***III.1. Quadro Permanente de Praças do Exército (QPPE)***

A criação de um QPPE, para além de representar mais uma alternativa para a satisfação das necessidades do Exército na categoria de praças, poderá constituir-se como a materialização de um importante incentivo futuro para a obtenção, manutenção e qualificação de militares em RC e RV. A concretização deste objectivo não dispensa os estudos que viabilizem a sua implementação por forma a que não sejam cometidos os erros de anteriores experiências de Quadros Permanentes de Praças.

Independentemente da necessidade de definição dos efectivos máximos deste “quadro”, o preenchimento total das vagas não deverá ser obrigatório, nem desejável, para que as entradas para o QPPE, que deverão ser anuais, o tornem suficientemente atractivo e apelativo.

A existência do QPPE para além da sua finalidade, permitiria por um lado, uma natural economia de meios do Estado, que resultará do recurso a tal fonte de recrutamento e por outro, permitiria o aproveitamento das particulares capacidades dos candidatos militares em regime de contrato, decorrentes sobretudo das suas excepcionais qualidades militares e morais, e da especificidade da sua formação e qualificação profissionais.

As especialidades a afectar ao QPPE, deverão ser suficientemente abrangentes por forma a permitir alguma polivalência e flexibilidade de emprego, e consigam incentivar a adesão ao RV/RC e ao ingresso no Quadro.

---

<sup>100</sup> CHIAVENATO, op.cit. 9, p. 345.



Dado que a LSM materializa a passagem de um serviço militar obrigatório, para um serviço militar baseado no voluntariado através do Recrutamento Normal, o ingresso em RV/RC deverá ser exclusivamente na Componente Operacional, e as vagas para o QPPE deverão ser suficientemente abrangentes e distribuídas pelas várias componentes, por forma a que possa ser conciliável o decrescer dos níveis de exigências físicas paralelamente ao aumento da idade e a vontade do militar; esta opção aumentará a eficácia e a equidade do incentivo.

As condições gerais para o ingresso no QPPE deverão ser, a prestação de no mínimo de 5 anos de serviço efectivo em RV/RC, ter o 12º ano de escolaridade ou curso equivalente e o aproveitamento no Curso de Formação de Praças do QP<sup>101</sup>.

Na sequência de algumas acções desenvolvidas no âmbito da divulgação dos Regimes de Contrato e Voluntariado, dos incentivos para estas formas de prestações serviço, e face às opiniões manifestadas quer por militares em RV/RC, quer mesmo por parte significativa dos militares em SEN, que referem a criação de um Quadro Permanente de Praças como o Incentivo mais eficaz para o aumento do número de Voluntários, existe forte convicção que a implementação deste “Quadro” poderá contribuir para que o Exército obtenha o efectivo de praças que permita o seu funcionamento sem limitações.

### ***III.2. Regimes de Contrato de Longa Duração (RCLD)***

A LSM<sup>102</sup> prevê a criação de “regimes de contrato, com a duração máxima até 20 anos, para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia da prestação de serviço mais prolongada.”

A criação de RCLD para além do objectivo que encerra, poderá também constituir um importante incentivo, quer para a obtenção de militares para os RV/RC, quer ainda para a manutenção do efectivo em RV/RC, uma vez que este funcionaria no contexto da captação de efectivos militares de forma convergente, em relação ao RV/RC. Deste modo, para que as condições referidas se verifiquem e a criação deste regime potencie o tempo de permanência nas fileiras, o ingresso no RCLD só deverá acontecer após 5 anos de prestação do serviço efectivo em regime de voluntariado e ser apenas extensível aqueles que aquela data reúnam as necessárias competências (pessoais, técnicas e académicas) e destas façam prova, mediante concurso – Concurso de Admissão ao RCLD.

<sup>101</sup> Curso a criar.

<sup>102</sup> N.º 3 do Art.º 28º da LSM.



O prolongamento do tempo de prestação do serviço encerra alguns perigos. A experiência tem demonstrado que o contratado que permanece nas fileiras até ao limite máximo do contrato permitido por lei, e assim protela a sua integração na vida activa, raramente aproveita o tempo suplementar para, por si, criar novas habilitações académicas ou profissionais. Normalmente, cria família e compromissos sociais e, quando cessa o derradeiro período de contrato está demasiado velho para procurar emprego e sem novas habilitações que lhe permitam colmatar esta desvantagem. «Pior do que dar-lhe trabalho precário durante dez anos e devolvê-lo ainda jovem às agruras da luta por um posto de trabalho, é dar-lhe o mesmo trabalho precário durante vinte anos e devolvê-lo às agruras da luta por um posto de trabalho numa altura em que já está imprestável para essa luta.»<sup>103</sup>

Face ao referido, apresentam-se vias alternativas, que consistiriam em proporcionar aos contratados a possibilidade de continuarem a exercer nas FA uma dada profissão, militar ou civil. Terminado o último período de contrato<sup>104</sup>, os militares sobre os quais recaísse parecer favorável relativo às suas aptidões morais, técnicas e psico - físicas, e reunissem as habilitações literárias de acordo com a situação (Oficial, Sargento ou Praça, em RC), mediante concurso de admissão poderiam ser admitidos aos QP de acordo com as situações que se apresentam:

- Ao fim de cinco anos de serviço efectivo em RV/RC:
  - Hipótese 1 – Poderem ser admitidos ao QPPE<sup>105</sup>;
  - Hipótese 2 – Poderem ser admitidos ao QPCE<sup>106</sup>;
  - Hipótese 3 – Poderem ser admitidos ao RCLD<sup>107</sup>.
- Fim do RCLD (vinte anos de serviço efectivo)
  - Hipótese 1 – Admissão ao QP - Técnico<sup>108</sup>;
  - Hipótese 2 – Admissão ao QPCE.

Estas vias assumir-se-iam como verdadeiras “carreiras duplas”, destinadas a aproveitar todas as “potencialidades militares” dos contratados enquanto jovens, bem como todas as “potencialidades civis” típicas da idade madura. A carreira dupla permitiria, para além da manutenção do efectivo e do efeito catalisador da adesão ao RV/RC, poder transformar em

<sup>103</sup> Cor. N. A. B. MIRA VAZ, op.cit. 55, p. 190

<sup>104</sup> RV/RC ou RCLD.

<sup>105</sup> Acesso exclusivo a praças em RV/RC.

<sup>106</sup> Acesso a todas as categorias em RV/RC.

<sup>107</sup> Acesso a todos os RV/RC que a data do concurso reunam as habilitações e as condições requeridas.

<sup>108</sup> Quadro a definir.



profissionais indiscutíveis os militares contratados e constituir-se como um instrumento eficaz de reinserção na vida activa.

### ***III.3. Formação reconhecida pelos standards de qualidade da Formação Profissional***

«Não podemos ter exércitos com profissionais até aos 30 anos e depois mandar as pessoas para o desemprego. As pessoas têm de contar com incentivos para entrar na vida civil.»<sup>109</sup>

O CEM nas orientações para o Planeamento de Forças, refere que se deve acautelar o recrutamento e a formação de recursos humanos, e que a este passo, acresce a necessidade de certificar a referida formação, como essencial para o processo de dignificação da condição militar e de qualificação e valorização do factor humano.

Como já se referiu quando se caracterizou os públicos alvo, uma das características desses jovens, prendia-se com a pretensão de frequentarem cursos de formação profissional. «A esta pretensão não está associada uma lógica de complementaridade entre formação escolar e formação profissional, mas sim uma lógica de alternativas com vista á inserção profissional. Esta pretensão tem que ter consequências por parte da oferta, ou seja, as Forças Armadas, enquanto entidade empregadora, têm que procurar assegurar a prossecução deste objectivo.»<sup>110</sup>

A certificação profissional é vantajosa para os trabalhadores, para os empregadores e para os jovens que pretendem ingressar no mundo do trabalho.

Relativamente aos trabalhadores, o Certificado de Aptidão Profissional (CAP) permite uma empregabilidade mais rápida e mais ajustada, uma vez que, ao comprovar a aptidão profissional, oferece mais garantias às entidades empregadoras das competências do candidato ao emprego.

No que diz respeito aos empregadores, o CAP facilita o recrutamento, dando garantias acrescidas de que as competências do indivíduo contratado respondem às necessidades da empresa. Permite ainda, conhecer melhor as competências detidas pelos profissionais, concorrendo para uma mais eficaz gestão dos recursos humanos nas empresas e a identificação de necessidades de formação dos seus elementos.

<sup>109</sup> O Presidente da República, Dr. Jorge Sampaio em entrevista de 05.04.1997 ao semanário “Expresso”.

<sup>110</sup> AA. VV. *Motivação dos Jovens para Ingresso em RV/RC*, op.cit. 21, p. 51.



No que respeita aos jovens beneficia-os, na medida em que garante a qualidade da formação profissional que pretendem frequentar, através do processo de homologação dos cursos, e promove o reconhecimento dessas qualificações no mercado de trabalho.

A formação no Exército deve ser planeada e executada de acordo com os padrões de formação exigidos pelos *standards* de qualidade da Formação Profissional em Portugal. O Exército ao adoptar estes padrões nos cursos de formação dos seus praças, mais concretamente nas especialidades que ministra, estará a contribuir para a valorização da categoria de praças.

O Exército, para promover a homologação da formação dos praças, deverá submeter a sua formação à avaliação externa. Para tal, e por forma a que pontencie a manutenção do efectivo em RC, os praças que tenham prestado serviço efectivo por cinco anos deverão ser submetidos a uma Entidade Certificadora para emissão do CAP, só desta forma poderá garantir a qualidade da formação profissional que pretende ministrar e promover o reconhecimento da excelência da sua instrução. Assim sendo, o Exército estará não só a contribuir para a manutenção do seu efectivo, como também, para a valorização dos jovens e para a sua integração no MT quando estes cessem os seus contratos.

Esta ideia toma mais sentido porque, nas sociedades desenvolvidas, espera-se que os soldados adquiram, enquanto prestam o serviço militar voluntário, aptidões e competências com saída profissional, as quais, sejam reconhecidas pela sociedade e criem nas forças empregadoras a necessidade de incluir nos seus quadros estes jovens, uma vez que estes representam uma mais valia.

#### ***III.4. Valorização profissional da função da Categoria de Praças***

Prestigiar a função da categoria de Praças de modo a torná-la num emprego de marca, exige que o Exército opere uma transformação ao nível das relações inter - categorias e da organização de trabalho. Com o investimento na Formação Profissional e a consequente valorização dos seus recursos humanos, o Exército terá que proceder à separação das tarefas menos diferenciadas, como por exemplo de limpeza, de cozinha, de messes, de bares e de Serviços Gerais, das funções de cariz operacional. As primeiras a serem entregues a empresas especializadas, e desta forma sairá reforçada a actividade operacional e dignificada a condição do militar. Este assunto assume maior pertinência em função da percentagem de praças (cerca de 40% de 16000) que se prevê necessários para o apoio à força.



#### **III.4.1. Apoio à mobilidade geográfica**

A valorização e o prestígio da função da categoria de Praça passa também pelo apoio dado ao militar logo que, findo os prazos de duração da Colocação inicial<sup>111</sup>, e aquando da Colocação efectiva<sup>112</sup>, não é colocado na sua Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP). Este apoio passa por compensações financeiras para os militares que por razões alheias à sua vontade não se encontrem na sua AGPSP, de forma a que mantenham o nível de vencimento real, considerando as despesas inerentes a transporte e outras necessidades decorrentes de viver longe da residência e que, de alguma forma, compensem o afastamento do suporte familiar.

Situações como o subsídio de deslocamento, o subsídio de alteração de residência e o direito à alimentação e alojamento, levantam a pertinente questão de qual a necessidade da existência de duas normas de colocação de pessoal (QP e RV/RC), se para além de estabelecerem critérios objectivos na colocação do pessoal pelas diferentes UU/EE/OO, através de mecanismos reguladores que permitam uma maior justiça, equidade e transparência nas nomeações e colocações dos militares que prestam serviço militar efectivo, não primarem pela justiça e a equidade na similaridade de situações.

#### **III.4.2. Instalações para o alojamento permanente**

Um dos factores que contribuiria para a permanência dos militares em RV/RC nas fileiras do Exército, seria a melhoria das suas condições de habitabilidade. Um serviço militar baseado no voluntariado não se coaduna com casernas de alojamento colectivo, mas sim com quartos com a capacidade até 8 pessoas e com condições que, para além do conforto, permitam que os jovens possam desenvolver actividades de apoio à obtenção de habilitações, sejam estas académicas ou profissionais.

Outro aspecto relevante seria a criação da habitação social para praças. Estas habitações seriam disponibilizadas para todos aqueles que estando fora da sua AGPSP e tendo constituído família aí pretendam estabelecer o agregado familiar. Esta medida permitiria apoiar a mobilidade geográfica, contribuir para a manutenção do efectivo, e constituir-se num excelente incentivo para o RV/RC, uma vez que materializa um apoio real para os jovens numa altura das suas vidas em que a aquisição de habitação própria é mais difícil.

---

<sup>111</sup> Art. 4.º das NNCMRVC.

<sup>112</sup> Alínea b) do n.º 2 do Art. 18.º das NNCMRVC.



#### **IV. Estratégia de comunicação**

Concorda-se com o Cor J.F. Monteiro quando refere, «o apoio e o prestígio de que os militares eram credores, até ao final da guerra fria, por parte da sociedade, acabou por dar lugar, nos dias de hoje, a uma atitude de alguma indiferença e à desvalorização dos seu papel institucional, daí resultando uma imagem pública caracterizada por baixos índices de notoriedade e de reduzidos valores de atractibilidade»<sup>113</sup>.

O mesmo autor refere que, «os níveis de imagem pública das FA, em geral do Exército, em particular, apresentam níveis de reconhecimento público e de visibilidade assaz modestos, facto que, associado a um quadro de incentivos, ao regime de voluntariado, caracterizado por um assinalável grau de incumprimento, não tem garantido uma adesão, com significado, por parte dos públicos mais jovens, ao novo modelo de serviço militar»<sup>114</sup>.

Por outro lado, as políticas no âmbito do Ministério da Defesa Nacional tendo como objectivo inverter a actual situação, carecem de visão estratégica e não passam de meras medidas paliativas, onde mais uma vez pode-se constatar a falta de uma visão sistémica, coesa e integrada ao nível dos vários ministérios envolvidos, defesa, administração interna, economia, educação, finanças, solidariedade social, etc.

A publicidade e o marketing e as interacções entre o Exército e outras instituições, contribuirão significativamente para o aumento da “massa” do “planeta” Exército, e para a diminuição da “distância” entre aqueles que pretendem obter um emprego e a Instituição, apelando à comparação com o “Sistema Solar”. Mais uma vez, lembrando que à pessoa cabe a primazia da escolha, e é esta que em primeiro lugar escolhe a organização ou empresa pela qual se sente atraída para trabalhar.

---

<sup>113</sup> Cor. J. F. MONTEIRO, op.cit. 89, p. 181.

<sup>114</sup> Id., ibid..



#### **IV.1. Importância da Publicidade e do Marketing**

Qualquer organização deve ter em atenção que o processo de interacção que estabelecer com o mercado, «a sua credibilidade e imagem assumir-se-ão, sempre, como uma mais valia significativa que condicionará, a adesão»<sup>115</sup> daqueles que no MRH procuram uma oportunidade no MT. Perante esta realidade, não será suficiente para o Exército a sua eficiência na persecução dos seus objectivos, se não tiver capacidades suficientes para demonstrar e projectar uma imagem prestigiada e credível para a sociedade onde se insere, acerca da sua importância para o País e da utilidade da missão que desempenha.

As representações que os jovens têm das FA, «(...) o reconhecimento (...) utilidade das Forças Armadas para o País, a concordância em relação ao prestígio que conferem pela participação em missões de apoio à paz, assim como o facto de atribuírem às Forças Armadas um papel na formação dos jovens (...) acentuado nível de prestígio que (...) conferiram aos ramos das Forças Armadas, (...) apreciação positiva das características das Forças Armadas, (...) grau de informação que possuem em relação a estas não ser muito elevado»<sup>116</sup>, influenciam a predisposição para ingressar ou não no RV/RC. Esta ilação aponta uma das linhas de acção ao nível da estratégia de informação das FA, como sejam, a manutenção do público alvo – jovens – informados e o reforço da positividade das representações construídas em torno das FA, da sua importância para o País e da utilidade da missão que desempenham.

As campanhas ou acções de marketing, que tenham por objectivo a divulgação das actividades militares e do regime de prestação de serviço, deverão incidir sobre as escolas e a televisão, uma vez que, estes canais de transmissão de informação são aqueles onde os jovens gostariam que existisse mais informação sobre as FA<sup>117</sup>. A televisão, pela sua grande capacidade de difusão e penetração nas camadas jovens, bem como na sua rede social, e as escolas pela influência que têm, quer na socialização, quer na definição dos projectos de vida dos jovens, constituem-se como importantes fontes de informação.

<sup>115</sup> Cor. J. F. MONTEIRO, op.cit. 89, p. 186.

<sup>116</sup> AA. VV. *Motivação dos Jovens para Ingresso em RV/RC*, op.cit. 21, p. 85.

<sup>117</sup> AA. VV. «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», op.cit. 49, p. 40.





#### **IV.1.1. Marketing Institucional**

A credibilização e o reforço da notoriedade da imagem pública das organizações, resulta da forma adequada como estas hoje em dia desenvolvem as suas estratégias e acções de marketing institucional. O seu foco é centrado na perspectiva de criar e manter uma atitude favorável na sociedade, ou seja, o estabelecimento de uma ligação genuína com o cliente final.<sup>118</sup>

A imagem pública das organizações resulta, assim, da adesão emocional que consigam incutir na comunidade, tornando-se imprescindível que a sua configuração esteja alinhada com as expectativas da sociedade e que a missão, a visão e os valores organizacionais que prossiga sejam, por esta, claramente perceptíveis.<sup>119</sup>

As estratégias e acções de marketing institucional das FA, só fazem sentido se o cliente final for entendido como a população, a quem as FA prestam um serviço público de segurança, e se a sociedade percepcionar essa segurança.

O Exército, como ramo das FA mais dependente do Recrutamento Normal, deve adoptar uma atitude pró-activa no que concerne às acções de marketing institucional, para não ficar dependente de programas ou medidas a levar a cabo pelo poder político, uma vez que a eficácia destas acções para inverter a fraca adesão ao regime de voluntariado para a prestação de serviço militar, só a médio prazo (2 anos) deverão surtir efeito.

É imperativo que o Exército interiorize esta realidade e que, desde já, comece a desenvolver, em coordenação com o MDN, as adequadas políticas de comunicação e de marketing direccionadas à opinião pública em geral, assim como ao público mais jovem em particular, com o objectivo de conseguir a respectiva sensibilização e a consequente adesão à prestação do serviço militar no regime de voluntariado.

Segundo o CPAE<sup>120</sup>, o processo de marketing para ser eficaz deve seguir os seguintes princípios:

- Identificar quais serão os pólos de maior apetência para o ingresso no regime de voluntariado e desenvolver estratégias adequadas para atingir esse público alvo.

<sup>118</sup> Cor. J. F. MONTEIRO, op.cit. 89, p. 188.

<sup>119</sup> Id., ibid..

<sup>120</sup> Informação N.º 8/GE/10Mai02 do CPAE – Angariação e retenção dos RV/RC.



- Ser diferenciado, ou seja, ser direccionado para o Jovem, tendo em conta características como a idade, escolaridade, local de residência, expectativas de ingresso, meios de informação utilizados, e o contexto social onde se enquadra – existência ou não de alternativas de emprego, taxa de desemprego, tipo de emprego, etc..
- Ser próximo, ou seja, decorrente do perfil escrutinado pelo estudo das motivações para o ingresso no RV/RC as FA, devem aproximar-se do jovem ao nível do ensino unificado (a partir do 7º ano) e reforçar esse contacto a partir do 9º ano.

Para além da imagem de utilidade pública nacional e internacional, o Exército deve promover o desenvolvimento da formação profissional, cultural e social, a todos os níveis das categorias militares. É importante que todos os militares, mas mais concretamente, os militares RV/RC que passam pelas fileiras do Exército, possam referir-se a esse período da sua vida, como uma experiência gratificante, não só pelo comportamento e valores de todos os seus profissionais, mas também pela aprendizagem e condições de vida, consideração e respeitabilidade a que tiveram acesso durante o mesmo.

A realização de um “Balanço Social” da população em RV/RC<sup>121</sup>, que consistiria no levantamento e comparação das características dos militares à entrada e à saída da Instituição, e em função de um saldo positivo – condição a verificar-se e inequívoca – as campanhas de Marketing Institucional com a informação disponível, poderiam fazer eco da apresentação de dados relativos à evolução registada e até de casos concretos, o que teria um maior impacto no público - alvo, devido ao efeito de modelagem que tais relatos teriam. Tais campanhas “marketing” deverão por isso, fazer eco dessas experiências, incluindo relatos de Militares<sup>122</sup> que, estando, ou tendo estado em RC, descrevem esse período de uma forma positiva e motivadora para quem os escuta.

#### **IV.1.2. Marketing Interno**

A divulgação da imagem pública de uma instituição, passa também, pelo reconhecimento público da acção dos seus colaboradores, pelo que, estes devem estar suficientemente informados e motivados sobre os objectivos e os desafios que envolvem a organização a que pertencem.

A imagem externa consistente que o Exército pretender passar, terá que ser partilhada com todos os seus colaboradores, Oficiais, Sargentos, Praças e Civis, devidamente motivados, os quais, mediante a sua acção e atitude, poderão fazer eco no exterior, das

<sup>121</sup> AA. VV. «Estudo das Razões de Desistência dos Militares em RV/RC em 2001», op.cit. 54, p. 74.

<sup>122</sup> Entrevistas ou declarações.



capacidades e competências, e da utilidade pública do serviço que o Exército presta à sociedade. «Somente aqueles que, no Exército, estiverem persuadidos de que servem a sociedade, no seio de uma Organização que lhes reconheça o seu valor, que os estimula e incentiva, para além de lhes exigir a dedicação e as capacidades que o seu estatuto obriga, será possível fazer fluir, para o exterior, uma imagem de eficácia, de credibilidade e de elevado valor institucional.»<sup>123</sup>

#### **IV.1.3. Marketing de Proximidade**

O Exército deve adoptar uma estratégia determinada e agressiva, baseada na informação e na divulgação criativa do seu quadro de valores, da natureza das actividades que desenvolve, tendo em vista as missões que cumpre, pelo país e pela sociedade, devendo também ser capaz de potenciar o quadro de oportunidades que pode oferecer a todos aqueles que adiram ao actual modelo de prestação do serviço militar. Neste contexto, torna-se ainda pertinente a divulgação no mercado de emprego das oportunidades que pode oferecer aos jovens, competindo no MT com outras instituições pelo MRH.

O Exército deve apostar no marketing de proximidade, ou seja ir até ao bairro, à colectividade, à escola, etc.. A imagem que os jovens têm do Exército influencia a predisposição para ingressar ou não neste. Esta ilação, identifica qual deverá ser o domínio de actuação do Exército, isto é, manter os jovens informados e ao mesmo tempo reforçar a positividade das representações construídas acerca das sua importância para o País e utilidade da missão que desempenha.

#### **IV.2. Educação para a Cidadania**

A Educação para a Cidadania em Portugal é balizada pelos princípios universalistas da identidade nacional, traduzidos em valores humanistas.

A revisão constitucional de 1997, com a desconstitucionalização da obrigatoriedade de prestação de serviço militar e a consequente legislação do serviço militar, visa a profissionalização das FA, acompanhando a evolução da sociedade e os conceitos de emprego de forças. Com a extinção do SEN é quebrado o grande elo de ligação entre a instituição militar e os jovens, e por conseguinte cessa o mais importante meio de divulgação da temática da segurança e da defesa nacional.

A Constituição da República Portuguesa (CRP) continua a consagrar que: “A defesa da Pátria é direito e dever fundamental de todos os Portugueses”<sup>124</sup>.

<sup>123</sup> Cor. J. F. MONTEIRO, op.cit. 89, p. 181.

<sup>124</sup> N.º 1 do Art.º 276.º da CRP.



A LSM<sup>125</sup> refere que no processo de recrutamento podem ainda intervir outros serviços públicos, designadamente os de sistema de ensino, através da integração da temática da defesa nacional em curricula escolares e da condução de acções de sensibilização e divulgação do papel da defesa nacional e das FA, segundo um plano definido anualmente por despacho conjunto dos Ministros da Defesa Nacional e da Educação.

O RLSM<sup>126</sup> refere que os estabelecimentos de ensino, públicos e privados, poderão celebrar protocolos com o Exército, enquanto agente do recenseamento militar, e com os três ramos, enquanto executantes do recrutamento normal, com o fim de sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e de divulgar o papel das FA.

A CRP expressa a cidadania nacional portuguesa como sendo “cidadãos portugueses todos aqueles que como tal sejam considerados pela lei ou por convenção internacional”<sup>127</sup>. Esta definição estabelece o vínculo entre o indivíduo e uma comunidade política independente que estabelece direitos e deveres recíprocos.

Para Mendo Castro Henriques «são considerados requisitos de cidadania um conjunto de capacidades económicas, cívicas e sociais a que todos têm direito. (...) Os requisitos da cidadania económica e social não podem fazer esquecer as responsabilidades de cidadania política para governantes e governados. As funções clássicas de soberania – magistratura, finanças, administração interna, e defesa – têm um modelo de serviço assente na vocação cívica. É essa vocação cívica da função pública que justifica, para os cidadãos, o direito e dever de defesa; o direito e dever de participação democrática; o direito e o dever de fiscalidade, em nome do qual cada um aceita a transferência de uma parte dos seus bens para outros. A cidadania tem que inculcar estas responsabilidades, ou seja, o reconhecimento de que, no contrato que cada cidadão estabelece com os poderes políticos, é o sentimento de comunidade que fundamenta direitos e deveres recíprocos e não o inverso. Antes de ser contrato e vínculo jurídico, a cidadania é solidariedade e vínculo político no sentido nobre do termo.»<sup>128</sup>

A Cidadania engloba três áreas de intervenção escolar:

- **Curricular** – Projecto educativo, programa inter-disciplinar, objectivos, competências e conteúdos, metodologias de ensino - aprendizagem, avaliação e apoios educativos;

<sup>125</sup> N.º 4 do Art.º 12.º da LSM.

<sup>126</sup> Art.º 13.º do RLSM.

<sup>127</sup> Art.º 4.º da CRP.

<sup>128</sup> MENDO CASTRO HENRIQUES. «Perspectivas conceptuais da educação para a cidadania», in *Nação e Defesa*, N.º 93, Primavera 2000, 2ª Série, p. 43.



- **Organizativa** – Regulamento da escola, cooperação nos órgãos de gestão, na organização de espaços e serviços, em actividades de enriquecimento, na orientação vocacional;
- **Comunitária** – Participação de Pais e Comunidade, parcerias com instituições e associações locais e/ou nacionais e/internacionais, intercâmbio com escolas.

Com os decretos 6/2001 e 7/2001 de 18 de Janeiro, a Educação para a Cidadania foi integrada, com carácter transversal, em todas as áreas curriculares do Ensino Básico e Secundário, criando-se assim um espaço para o desenvolvimento da consciência dos alunos como cidadãos responsáveis, críticos, activos, intervenientes e participantes na vida da turma, da escola, da comunidade e da nação.

#### **IV.2.1. Protocolos do Exército com os estabelecimentos de ensino**

Num mundo em constante transformação, atinge o sucesso aquele que, perante as mudanças, actua como agente da transformação. Neste sentido, o Exército no âmbito da comunicação externa deverá desenvolver uma estratégia de comunicação que lhe permita para além do objectivo de curto prazo – obtenção do efectivo mínimo em praças que lhe permita funcionar – criar na população um sentimento generalizado de relevância das missões que desempenha.

O Exército, como Instituição Nacional estruturante do Estado, deve promover e divulgar de forma sistemática a sua imagem junto da opinião pública. Na óptica do médio e longo prazo – lançar “sementes” para mais tarde “colher frutos” - deverá estabelecer protocolos com os estabelecimentos de ensino que visem apoiar as escolas na implementação do modelo de desenvolvimento da Educação para a Cidadania dos Ensinos Básico e Secundário, e que nas grandes linhas e nas respectivas áreas de intervenção deverão ser aos níveis que se apresentam:

- **área curricular** - ao nível dos objectivos, das competências, conteúdos e das metodologias de ensino/aprendizagem;
- **área organizativa** - ao nível da orientação vocacional;
- **área comunitária** – realização de parcerias e intercâmbios com escolas.

#### **IV.2.2. A Defesa Nacional nos Programas Escolares**

O interesse dos jovens para a temática da Defesa Nacional deverá ser desperto, desenvolvido e mantido, através da formação para a Cidadania inserida nos programas escolares do Ensino Básico e do Secundário.



Assim, ao nível dos currículos e de acordo com o modelo de desenvolvimento da Educação para a Cidadania, propõem-se as seguintes linhas de acção:

- **Ensino Básico – 1º Ciclo** - Inserção no programa curricular da temática da Simbologia Nacional e da profissão militar. Gestão e planificação em conselho de Docentes. Operacionalização pelo professor titular da turma. Duas horas por período.
- **Ensino Básico – 2º e 3º Ciclos** - Inserção no programa curricular da temática do papel das FA, da sua importância para o País e da utilidade da missão que desempenham. Gestão e planificação em conselho de turma. Operacionalização pelo Director de turma. Duas horas por período.
- **Ensino Secundário** - Inserção nos programas curriculares da temática relativa à Segurança e Defesa Nacional. Operacionalização pelos Professores das Disciplinas, conforme revisão curricular.

#### IV.2.3. Acções de divulgação do Exército nas Escolas

Em complemento ou no âmbito dos protocolos que se estabeleçam com os estabelecimentos de ensino, deve o Exército, através da suas unidades do tipo regimento e da sua estrutura de recrutamento, desenvolver actividades junto das escolas que visem o conhecimento e a imagem do Exército, o desenvolvimento de atitudes positivas, a eliminação de preconceitos e o estabelecimento de Redes de Influência.

Neste sentido, e pelo anteriormente expresso quando abordámos os protocolos do Exército com os estabelecimentos de ensino, propõem-se o nível da áreas da intervenção escolar comunitária e organizativa e de acordo com o modelo de desenvolvimento da Educação para a Cidadania, as seguintes linhas de acção:

- **Ensino Básico – 1º Ciclo** - Parcerias e intercâmbios com escolas. Operacionalização a cargo das *unidades do tipo regimento* da área de localização da escola. Duas horas por período.
- **Ensino Básico – 2º e 3º Ciclos** - Parcerias e intercâmbios com escolas. Operacionalização a cargo do *Centro de Recrutamento* da área de localização da escola. Duas horas por período.
- **Ensino Secundário** - Orientação vocacional. Operacionalização a cargo do *Centro de Recrutamento* da área de localização da escola. Duas horas por período.



#### ***IV.3. Cooperação do Exército com o Instituto do Emprego e Formação Profissional***

Ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), organismo Público sob a tutela do Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST), compete a execução das políticas de emprego e formação profissional, definidas e aprovadas pelo governo.

Os centros de atendimento dos centros de emprego e formação profissional dependentes do IEFP podem ainda participar, nos termos e condições a definir com a DGPRM, no esclarecimento e divulgação de informação em matéria de prestação de serviço militar.<sup>129</sup>

O RLSM<sup>130</sup> estipula onde pode ser entregue a candidatura à prestação de serviço militar em RC ou RV, quais as informações a disponibilizar aos cidadãos em termos das normas estatutárias aplicáveis a cada uma das formas de prestação de serviço e demais condições a que estas se encontram sujeitas, e que a entrega da candidatura, entre outros locais, possa ser efectuada nos centros de atendimento dos Centros de Emprego e Formação Profissional.

O IEFP pode ser chamado a intervir<sup>131</sup> no processo de recrutamento militar. O Protocolo<sup>132</sup> de cooperação entre o IEFP e o Exército Português, vem de algum modo dar forma ao preconizado na LSM, no que refere à divulgação e informação em matéria da forma de prestação do serviço em RV/RC, e apresenta um factor muito positivo que se prende com o registo das ofertas de emprego apresentadas pelo Exército. No entanto, não estabelece os mecanismos, os métodos e os circuitos que permitam agilizar o processo de candidatura, preconizado no RLSM no que respeita à recepção das candidaturas, aproveitando as potencialidades resultantes da implementação territorial dos 86 Centros de Emprego<sup>133</sup>.

Decorrente da abordagem sistémica coesa e integrada que se gostaria de ver implementada, é-se da opinião que a cooperação a ser estabelecida deverá ser ao nível político - estratégico entre o MDN e MSST, uma vez que, do sucesso da profissionalização das FA, dependerá em larga escala a qualidade do seu contributo para os sistemas de segurança colectiva. O cumprimento dos mais altos desígnios da Defesa Nacional dependerão da forma como for conduzido o processo de profissionalização em curso. O esforço na obtenção dos recursos humanos, assim como os recursos financeiros capazes de

<sup>129</sup> N.º 2 do Art.º 15 do RLSM.

<sup>130</sup> Art.º 33.º do RLSM.

<sup>131</sup> Alínea j) do n.º 2 do Art.º 2.º do RLSM

<sup>132</sup> Protocolo celebrado em 07 de Junho de 2004.

<sup>133</sup> Apêndice 3 – Localização dos Centros de Emprego do IEFP.





operacionalizar as soluções para a sua obtenção, são do interesse de Estado, porque o insucesso de tal desiderato poderá significar a falência do próprio Estado. Neste sentido, propõe-se que as linhas de cooperação entre os referidos ministérios sejam as seguintes:

- Estabelecimento de um canal de informação sobre as necessidades em pessoal das FA, por forma a que a malha dos Centros de Emprego espalhados pelo País possam promover a informação da oportunidade de trabalho que as FA oferecem, com especial incidência nos jovens saídos do sistema de ensino, à procura de emprego e mesmo desempregados.
- Promoção, esclarecimento e divulgação de informação sobre a forma profissionalizante do serviço militar e sobre a sua política de incentivos à prestação do serviço militar como voluntário, através dos Centros de Emprego distribuídos pelo País.
- Criação nos Centros de Emprego da figura de Agente de recrutamento das FA, dotando-os das competências necessárias para que possam organizar na plenitude os processos de candidatura à prestação do serviço militar em RC ou RV, dos jovens que a estes se dirijam, e aí manifestem o desejo de se candidatarem, uma vez que o RLSM<sup>134</sup> prevê que as candidaturas às referidas formas de prestação do serviço militar possam ser entregues nos centros de atendimento dos Centros de Emprego.
- Divulgação das oportunidades de trabalho nas FA na Bolsa de Emprego *On line* do IEFP.

#### ***IV.4. Protocolo com o Instituto Português da Juventude***

O Instituto Português da Juventude (IPJ) é um organismo da Administração Pública com autonomia administrativa, tutelado pelo Secretário de Estado da Juventude e Desportos (SEJD), na dependência do Ministro Adjunto do Primeiro Ministro. Tem por missão proceder à concretização das medidas adoptadas pelo Governo no âmbito da Política da Juventude.

Às delegações regionais do Instituto Português da Juventude<sup>135</sup>, incumbe o esclarecimento e divulgação de informação em matéria de prestação de serviço militar, nos termos e condições que, casuisticamente, vierem a ser definidos por protocolo com a DGPRM.

<sup>134</sup> Art.º 33.º do RLSM.

<sup>135</sup> Art.º 14.º do RLSM.





Pela mesma ordem de razão apresentada para o protocolo com o IIEFP, o protocolo que vier a ser estabelecido deverá ser efectivado ao nível do MDN e da Secretaria de Estado da Juventude e Desportos. As linhas de acção do protocolo devem, para além das tarefas de promoção, esclarecimento e divulgação de informação sobre a forma profissionalizante do serviço militar e sobre a sua política de incentivos à prestação do serviço militar como voluntário, prever também a criação nas suas 18 Delegações Regionais<sup>136</sup>, da figura de Agente de recrutamento das FA, conforme referido para os Centros de Emprego, uma vez que de igual forma, o RLSE<sup>137</sup> estipula que as candidaturas ao RV/RC também possam ser entregues nos centros de atendimento das delegações regionais do IPJ.

#### ***IV.5. Bolsas de Empregos***

As Bolsas de empregos são organismos governamentais ou sindicais destinados a centralizar informações sobre os empregos disponíveis no MT. As empresas fornecem àquelas entidades os dados sobre as vagas existentes, informações essas que são processadas e comunicadas aos candidatos desempregados.

Actualmente é quase impossível imaginar uma organização sem Tecnologias de Informação, pois estas são um factor crucial para um melhor desempenho em termos de competitividade, inovação e redesenho de processos. O Exército, à semelhança de muitas empresas, deverá criar na sua página da Internet uma Bolsa de Empregos onde possa anunciar as suas vagas e os candidatos possam consultar a oferta existente. Esta Bolsa deve estabelecer *links* com as páginas do IIEFP e do IPJ, uma vez que estes como organismos do Estado centralizam informação sobre a oferta de emprego e divulgam-na nos seus *sites*.

Paralelamente, o Exército poderá colocar os seus anúncios de oportunidades de emprego noutras bolsas, aproveitando a capacidade instalada e a implementação destas no mercado de emprego, tanto mais que os custos associados a esta medida são puramente simbólicos.

<sup>136</sup> Apêndice 4 – Localização das Delegações Regionais do IPJ.

<sup>137</sup> Art.º 33.º do RLSE.



## Conclusões

Face aos elementos recolhidos, ao estudo e análise efectuado e tendo em conta o objectivo se pretendeu determinar e que se centrou na pergunta de partida, “*Com o fim da conscrição que medidas deve o Exército implementar para operacionalizar o novo modelo de serviço militar?*”, apresentam-se os aspectos mais relevantes do presente trabalho.

A necessidade de delimitação do estudo levou a que este se centrasse no ramo Exército e na categoria de praças. No entanto, a abrangência e a eficácia de algumas medidas que se apresentam no trabalho, levam a que a sua implementação deva ser ao nível das FA, e que se sistematizem as conclusões a dois níveis de responsabilidade, ao nível político – estratégico e ao nível operacional.

Ao **nível político – estratégico**, a profissionalização imposta pela necessidade de responder às exigências estratégicas do mundo moderno aconselha a que o Poder Político encare este assunto como um desígnio Nacional, uma vez que com o fim do SEN, o modelo de serviço militar baseado no voluntariado exige um conjunto de recursos humanos e financeiros capazes de o operacionalizar. Se o Estado não encarar a profissionalização das FA como um meio para o cumprimento dos mais altos desígnios da Defesa Nacional, e dos compromissos internacionais, corre o risco de se tornar inconsequente. Do sucesso da profissionalização das FA dependerá em larga escala a qualidade dos contributos do Estado Português para os sistemas colectivos de defesa.

A obtenção de recursos humanos que permitam a implementação da profissionalização das FA, deverá ser encarada na perspectiva sistémica do CEDN, pelo que, deverá ser uma questão de âmbito nacional, suprapartidária e interministerial. Assim, nesta perspectiva, deverá ser criada uma estrutura matricial entre os ministérios que de uma forma directa ou indirecta possam contribuir para o modelo profissionalizante das FA – Ministério da Defesa Nacional (MDN), Ministério da Educação (MEd), Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST), Ministério das Finanças (MF), Ministério da Economia (MEc), Ministério da Administração Interna (MAI), Secretaria de Estado dos Desportos e da Juventude (SEDJ), etc..

O novo sistema de recrutamento exige uma progressiva inversão da lógica de desinvestimento que tem caracterizado, a maioria dos Orçamentos de Defesa e as relações político – militares, ao longo das duas últimas décadas. O seu êxito dependerá da conjugação de dois factores fundamentais: um a encargo do Estado e outro a encargo dos



Ramos das FA:

- ao *Estado*, a concretização efectiva e inequívoca de um conjunto de incentivos que proporcionem às FA vantagens comparativas, quando em concorrência no mercado de trabalho pelo mercado de recursos humanos. Desta forma são potenciados os níveis de adesão ao voluntariado, numa dimensão financeira em que a lógica do investimento a curto e médio prazo, crie mecanismos que rentabilize o investimento a longo prazo. No entanto, não podem ser esquecidos os incentivos à formação, à integração posterior no mercado de trabalho, ou mesmo os que se prendem com benefícios a usufruir durante o período de prestação de serviço, aprofundando os incentivos que actualmente já possibilitam as referidas vantagens comparativas.
- aos *Ramos das FA*, a adaptação ao novo enquadramento legal, por forma a que apresentem no mercado de trabalho, um produto de qualidade e de características diferenciadas.

Ao **nível operacional**, o fim da conscrição deverá implicar por parte da Instituição Militar em geral e pelo Exército em particular, a assunção de novas e importantes opções estratégicas relacionadas com a necessidade de atrair os efectivos necessários e, mais que atrair, manter o efectivo que presta serviço em RV/RC até ao limite máximo do seu contrato.

A transformação do Exército no que concerne ao recrutamento, dever-se-á operar aos níveis da estrutura, do funcionamento e, mais importante do que estes, a alteração mais significativa terá que se operar ao nível da mentalidade, uma vez que, o processo de mudança implica que se desenvolvam estratégias e os mecanismos necessários adequados às leis da oferta e da procura que vigoram no MT. O Exército Português e as FA fazem parte deste mercado e terão que ser vistos como mais um empregador sujeito às referidas leis, e como tal sujeitos à concorrência e permanentemente comparados com outras organizações que nele se posicionam.

Para gerar empregabilidade, o Exército tem de adquirir mais competências organizacionais que lhe permitam ser mais atractivo no MT e assim captar a preferência do MRH.

Identificadas que estão as necessidades de pessoal, as disfunções do sistema de recrutamento e caracterizado o público alvo das acções de recrutamento, o Exército deve preconizar um conjunto de medidas, para operacionalizar o novo modelo de serviço militar baseado no Recrutamento Normal para a categoria de praças.



Caracterizados os pólos de maior apetência para o ingresso no regime de voluntariado, o Exército deve promover e divulgar a sua imagem junto aos jovens que frequentam o 1º Ciclo do Ensino Básico através das suas unidades do tipo regimentais; com os seus Centros de Recrutamento deve aproximar-se dos jovens que frequentam o 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico; com os mesmos centros deve contactar com os jovens que frequentam o Ensino Secundário e Cursos de Formação Profissional.

Quer no âmbito da intervenção escolar comunitária e de acordo com o modelo de desenvolvimento da Educação para a Cidadania, quer no âmbito do seu processo de marketing, todas as acções deverão ser desenvolvidas de forma a que os jovens aumentem o grau de informação relativo ao Exército e consequentemente adquiram a percepção da sua Missão e utilidade, mantendo a predisposição para o ingresso em RV/RC até uma idade em que possam escolher o seu percurso profissional/escolar.

Paralelamente, o recrutamento nas suas acções ou campanhas de divulgação do Exército e das formas de prestação do serviço militar, deve ter em conta o contexto social onde o jovem se enquadra. Para tal, deverá alargar o seu raio de acção ao local de residência do jovem, ir até às colectividades, aos clubes, às feiras locais, aos grandes eventos locais e nacionais, etc., uma vez que, as representações dos jovens em relação às FA não podem ser dissociadas da percepção e vivência destas por parte da rede social em que os jovens interagem. A opinião dos familiares sobre as FA exerce uma influência significativa na decisão dos jovens face ao RV/RC, pelo que, para além dos jovens, também as famílias deverão ser alvos dessas acções ou campanhas.

Independentemente dos mecanismos ou protocolos que possam vir a ser implementados ao nível dos ministérios, que os vários diplomas legais preconizam, o Exército, como Ramo das FA mais dependente do Recrutamento Normal, para que não fique dependente ou refém das medidas ou programas que possam vir a ser implementados, deve ser a locomotiva da transformação do processo de recrutamento, quer nas técnicas de abordagem às populações e aos jovens, quer nas interacções que estabelecer com os organismos públicos ou privados, no âmbito da sensibilização para a temática da defesa nacional, para o papel do Exército e das oportunidades de trabalho que oferece. Neste sentido, para que a estrutura de recrutamento na dependência da DR possa com a sua actividade levar as acções de recrutamento a todo o País e a agilizar o processo de recepção das candidaturas, é necessário que passe a ser apoiada não só, pelos CR na sua dependência funcional, mas também, por um elevado número de Locais de Atendimento e



Agências de Recrutamento na sua dependência técnica e a implementação territorial que se propõe em apêndice<sup>138</sup>.

Como se depreende da leitura deste trabalho, o RV/RC na categoria de Praças, não é suficiente atractivo, pelas razões que se prendem com a instabilidade profissional decorrente do vínculo precário à Instituição, a falta de apoio à mobilidade geográfica, e com as condições de habitabilidade de grande parte das unidades do Exército. Concomitantemente o RV/RC não é atractivo para os jovens com mais sucesso escolar ou maiores habilitações literárias. Associado a esta realidade, não pode deixar de ser referido a importância da Estratégia de Comunicação que actualmente não será a mais eficiente.

Estas ordens de razão implicam para o Exército um importante desafio, uma vez que, os requisitos do “Soldado do Futuro”- elevada excelência em vários domínios da sua aplicação- não se coadunam com os níveis escolares dos jovens que manifestam maior apetência para o voluntariado, o que faz antever um grande esforço para tornar conhecidas as actividades mais nobres do Militar, melhorar o *status* sócio - económico desta categoria e, provavelmente separar da actividade militar um conjunto de tarefas menos diferenciadas e com menor atractividade.

A construção de qualquer modelo de organização, de sociedade e mesmo do mundo, é fruto de muitas experiências bem e mal sucedidas. No entanto, para tudo isso o homem necessitou de rever a sua forma de agir e interagir com o meio, necessitou de mudar o seu comportamento, as suas atitudes, os seus pensamentos, as suas crenças e as suas ideias.

Num mundo em constante transformação onde o actual ambiente estratégico justifica uma efectiva interacção entre a sociedade, o poder político e a sua componente militar, o Exército para alcançar o sucesso perante as mudanças, deve actuar como agente de transformação, criar e pensar soluções inovadoras que lhe permitam posicionar-se no mercado de emprego como uma grande força empregadora, credível e respeitada, ou seja com uma elevada “Força de Atracção” (*Fg*). Perante esta realidade, o Exército deve apostar em soluções que lhe confira maior “peso” (*M*) e reconhecimento, reduzindo o distanciamento (*d*) a que se encontra o MRH (*m*), e assim poder captar este mercado para a sua esfera de influência que, para além de assegurar a obtenção de recursos humanos para o seu regular funcionamento, possa seleccionar entre estes os que reúnem as melhores condições psicofísicas e literárias tendo em vista os requisitos para o “Soldado do Futuro.”

<sup>138</sup> Ver Apêndice 5 – Proposta – Implementação Territorial da estrutura do Recrutamento.



## Bibliografia

### Livros, Revistas e Trabalhos

- AA. VV. *As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato*, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, CPAE, Lisboa, 2003.
- AA. VV. «As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato», in *Revista de Psicologia Militar*, N.º 13, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, CPAE, Lisboa, 2002, 13–58.
- AA. VV. «Estudo da Razões de Desistência dos Militares em RV/RC em 2001», in *Revista de Psicologia Militar*, N.º 13, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, CPAE, Lisboa, 2002, 59–74.
- AA. VV. *Inquérito Sociológico aos Militares Contratados do Exército Português – Estudo Exploratório*, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, CPAE, Lisboa, 21 de Fevereiro de 2000.
- AA. VV. *Dicionários do Estudante – PORTUGUÊS*. Porto: Porto Editora, Lda, Emp. Lit. Fluminense, Porto, 1980, 1071p.
- ALMEIDA, Maj. Peres de. *O Recrutamento Excepcional no contexto do Novo Modelo de Serviço Militar. Implicações e Desafios*, CEM 99/01, IAEM, 2001
- CEIA, Carlos. *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*. 3ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, Outubro de 2000, ISBN: 972-23-1874-8, 77p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 18ª Tiragem. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999, ISBN: 85-352-0427-X, 458p.
- ECO, Umberto. *Como se Faz Uma Tese em Ciências Humanas*. 10ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, Fevereiro de 2003, ISBN: 972-23-1351-7, 238p.
- HENRIQUES, Mendo Castro. «Perspectivas Conceptuais da Educação para a Cidadania», in *Nação e Defesa*, N.º 93, Primavera 2000, 2ª Série, 53-62.
- MADEIRA, Isabel e A. Ideias Cardoso. «A Formação nas Forças Armadas: um Desafio e um Compromisso», in *Revista de Psicologia Militar*, N.º 14, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, CPAE, Lisboa, 2003, 99–115.
- MARTINS, Guilherme Oliveira. «Cidadania, Educação e Defesa 2000», in *Nação e Defesa*, N.º 93, Primavera 2000, 2ª Série, 15-24.
- MENDONÇA, Lucinda Santos e Marta Duarte Ramalho. *Física 8º Ano*. 1ª Edição, Lisboa: Texto Editora, Lda., 1994, ISBN: 972-47-0488/2., 310p.
- MITRANI, Alain, Murray M. Dalziel e Annick Bernard. *Homens e Competências – A Gestão dos Recursos Humanos na Europa*. Mem Martins: Zénite Edições de Gestão, Lda, Coleção Direcção e Gestão 4, 1994, ISBN: 972-8042-04-5, 148p.
- MONTEIRO, Cor. J. Formeiro. «A importância da Publicidade e do Marketing para a imagem do Exército e como contributo para o Recrutamento Normal. Da formação às implicações, responsabilidades e desafios», in *Boletim do Instituto de Altos Estudos Militares*. N.º 58, Novembro 2003, 179-242.
- PATRÍCIO, Lurdes e Maria José CARRILHO. «A Situação Demográfica Recente em Portugal», in *Revista de Estudos Demográficos*, N.º 32, INE, 2002, 30p, [http://www.ine.pt/prodserv/estudos/ficha.asp?x\\_estudoid=281](http://www.ine.pt/prodserv/estudos/ficha.asp?x_estudoid=281), em 14 de Setembro de 2004.
- PEREIRA, Alexandre ; Carlos POUPA. *Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico: usando o Word*. Lisboa : Sílabo, 2003. ISBN: 972-618-290-5, 224p.
- ROCHA, J. A. Oliveira – *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa : Editorial Presença, 1999, ISBN: 972-23-2220-6, 212p.





RODRIGUES, E. M. Curates. «Incursões no Domínio da Profissionalização das Forças Armadas», in *Revista Militar*. N.º2/3, Fevereiro/Março 2004, 201-213.

SILVA, Augusto Santos. «Identidade Nacional, Estado Democrático e Educação para a Cidadania», in *Nação e Defesa*, N.º 93, Primavera 2000, 2ª Série, 25-33.

VAZ, Cor. N. A. B. Mira. «Reflexão Sobre a Profissionalização das Forças Armadas», in *Revista Militar*. N.º2/3, Fevereiro/Março 2004, 185-199.

## **Legislação**

Constituição da República Portuguesa – *Lei Constitucional n.º 1/97, de 20 de Setembro*

Lei do Serviço Militar – *Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro*

Regulamento da Lei do Serviço Militar – *Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de Novembro*

Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV) – *Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro*

Alteração ao Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV) – *Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de Maio*

Atribuições Organização e Competências do Comando de Pessoal, Comando da Logística e do Comando da Instrução do Exército – *Decreto Regulamentar n.º 44/94, de 2 de Setembro*

Estabelecimentos e órgãos do Exército, inseridos na sua estrutura, cuja missão primária é assegurar o apoio integrado a mais de um ramo das Forças Armadas - *Portaria n.º 945/93, de 28 de Setembro*

## **Diversos**

Informação N.º 8/GE/10Mai02 do CPAE – Angariação e retenção dos RV/RC.

Conceito Estratégico de Defesa Nacional – Resolução do Conselho de Ministros, de 20 de Janeiro de 2003

Conceito Estratégico Militar – CEM 2003 – Aprovado pelo MEDN em 22 de Dezembro de 2003, Confirmado em CSDN de 15 Janeiro de 2004

Normas de Nomeação e Colocação dos Militares Regime de Voluntariado e de Contrato – Despacho n.º 173/CEME/2003, de 7 de Outubro

Directiva para a Transformação do Exército – Directiva 193/CEME/03, de 14 de Outubro de 2003

Plano Geral de Comunicação do Exército Português para o Triénio de 2004-2006 – Aprovado por Despacho do Gen CEME de 22 Março de 2004

N.P. 405-1 (*Norma Portuguesa – Informação e Documentação, Referências bibliográficas: documentos impressos*), Instituto Português da Qualidade, Edição de Janeiro de 1995.

NEP n.º DE 19 (*Normas de Execução Permanente – Trabalhos de Investigação*), Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa, 19 de Fevereiro de 2004.

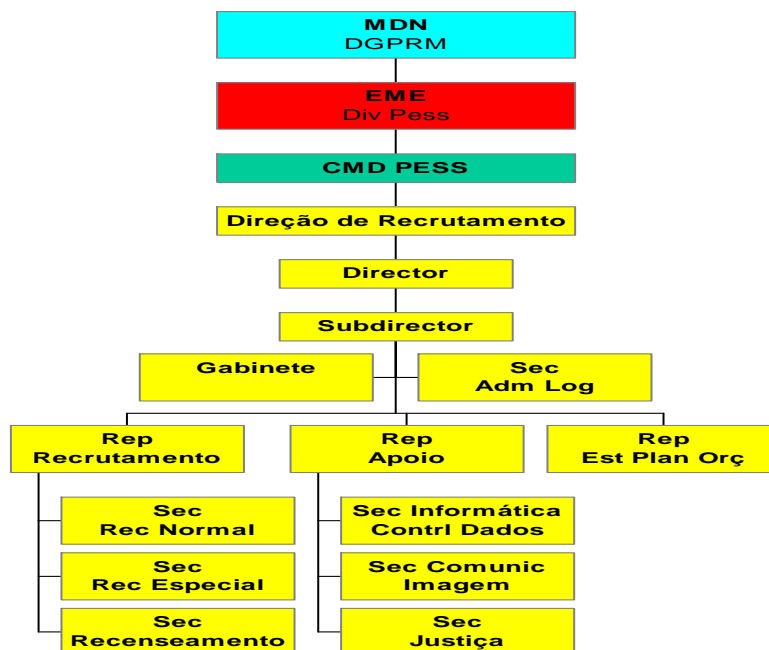
<http://www.iefp.pt>, em 14 de Setembro de 2004.

<http://www.ine.pt>, em 14 de Setembro de 2004.

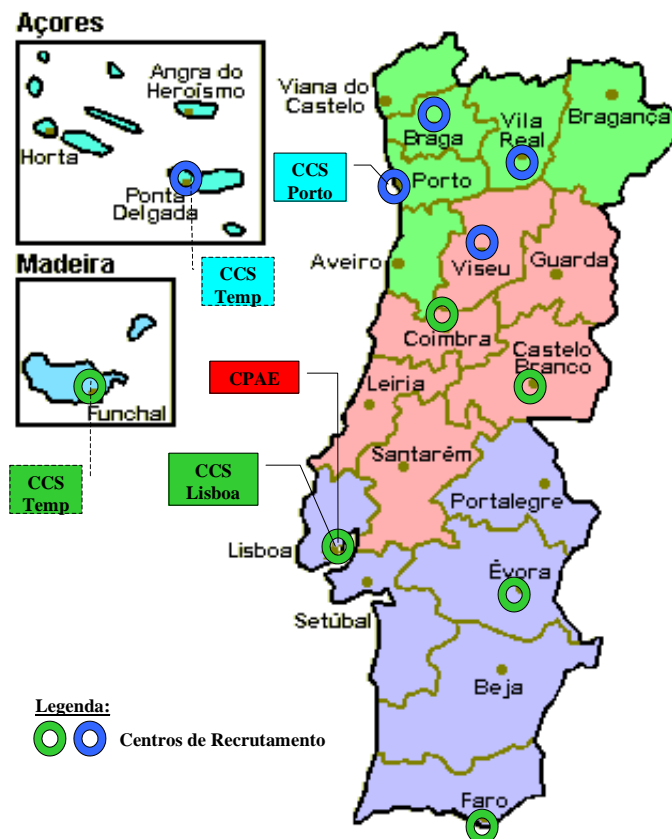
<http://juventude.gov.pt/PortalJuventude/IPJ>, em 14 de Setembro de 2004.



## Apêndice 1 – Estrutura actual do Recrutamento



Fonte: Direcção de Recrutamento, 2004-07-26





**Apêndice 2 – População por Distritos**

Distrito	Superfície (Km2)	Densidade Populacional (hab/Km2)	População				Concelhos	Freguesias
			Total HM	10-14 anos (5,4%)*	15-19 anos (6,4%)*	20-24 anos (7,6%)*		
<b>Lisboa</b>	2.770,0	771	2.136.013	115.345	136705	162337	16	226
<b>Porto</b>	2.331,1	764	1.781.836	96.219	114038	135420	18	383
<b>Braga</b>	2.706,3	307	831.836	44.919	53238	63220	14	514
<b>Setúbal</b>	5.042,3	156	788.459	42.577	50461	59923	13	82
<b>Aveiro</b>	2.800,3	255	713.575	38.533	45669	54232	19	208
<b>Santarém</b>	6.716,0	68	454.527	24.544	29090	34544	21	192
<b>Leiria</b>	3.499,7	131	459.426	24.809	29403	34916	16	148
<b>Coimbra</b>	3.974,1	111	441.204	23.825	28237	33532	17	209
<b>Viseu</b>	5.007,9	79	394.925	21.326	25275	30014	24	372
<b>Faro</b>	4.989,9	79	395.218	21.342	25294	30037	16	84
<b>Madeira (R.A.)</b>	828,0	296	245.011	13.231	15681	18621	11	54
<b>Viana do Castelo</b>	2.219,3	113	250.275	13.515	16018	19021	10	290
<b>Açores (R.A.)</b>	2.322,2	104	241.763	13.055	15473	18374	19	156
<b>Vila Real</b>	4.305,1	52	223.729	12.081	14319	17003	14	267
<b>Castelo Branco</b>	6.616,1	31	208.063	11.235	13316	15813	11	160
<b>Guarda</b>	5.535,9	33	179.961	9.718	11518	13677	14	336
<b>Évora</b>	7.398,1	23	173.654	9.377	11114	13198	14	91
<b>Beja</b>	10.223,5	16	161.219	8.706	10318	12253	14	100
<b>Bragança</b>	6.595,5	23	148.883	8.040	9529	11315	12	299
<b>Portalegre</b>	6.065,6	21	127.018	6.859	8129	9653	15	86

Fonte: Instituto Nacional de Estatística – Portugal – Retratos Territoriais, 2004-07-23

\* Média Nacional

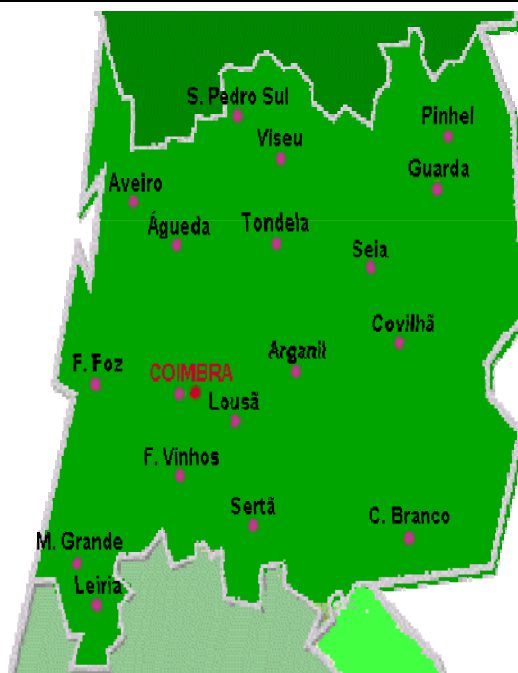


### Apêndice 3 – Localização dos Centros de Emprego do IEFP

#### Delegação Regional do Norte



#### Delegação Regional do Centro





## Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo



## Delegação Regional do Alentejo



## Delegação Regional do Algarve



Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional – Portugal, 2004-09-14

### Legenda:

- Delegação Regional
- Centro de Emprego

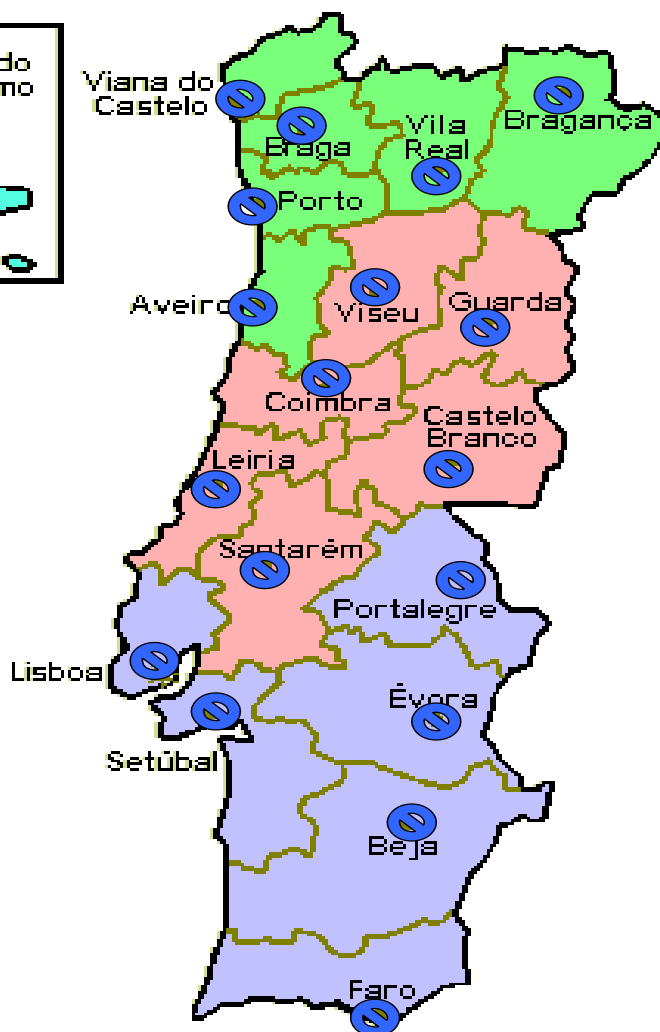
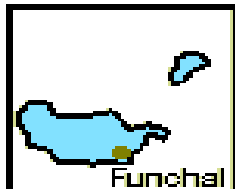


## Apêndice 4 – Localização das Delegações Regionais do IPJ

### Açores



### Madeira



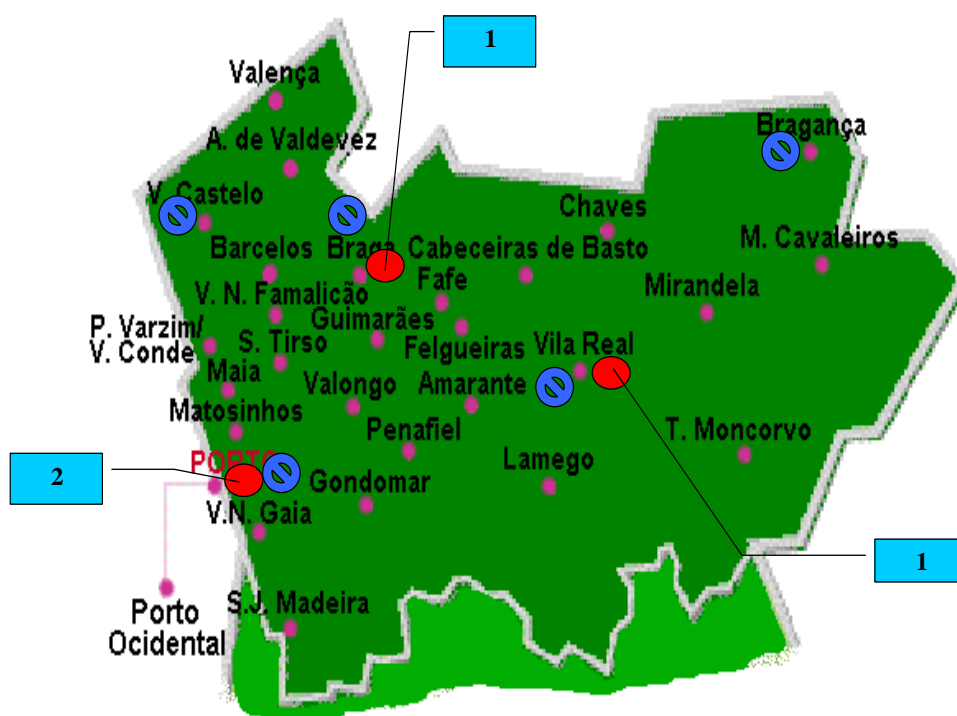


## Apêndice 5 – Proposta – Implementação Territorial da estrutura do Recrutamento

Região	População			
	Total HM*	10-14 anos	15-19 anos	20-24 anos
Norte	3.657.813	213.220	254.126	293.838
Centro	1.791.781	93.603	113.127	129.347
Lisboa e Vale do Tejo	3.478.362	166.136	197.988	253.340
Alentejo	527.064	25.196	31.005	36.427
Algarve	399.236	18.957	23.025	26.765
Açores (R.A.)	237.315	19.381	20.876	20.368
Madeira (R.A.)	243.988	17.762	20.756	20.428

Fonte: Instituto Nacional de Estatística – Portugal – Séries Cronológicas, 2004-09-15

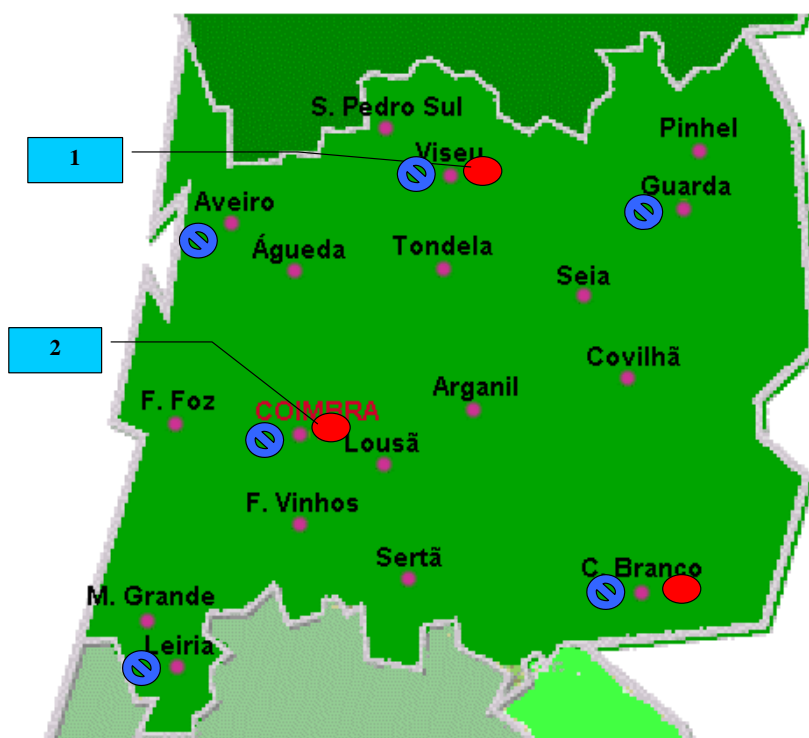
### Centro de Recrutamento do Norte



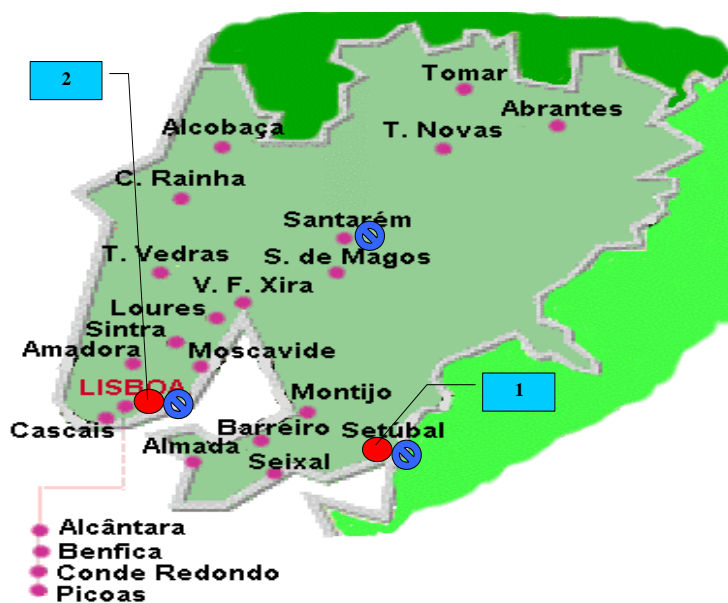
\* HM – Homens e Mulheres



## Centro de Recrutamento do Centro

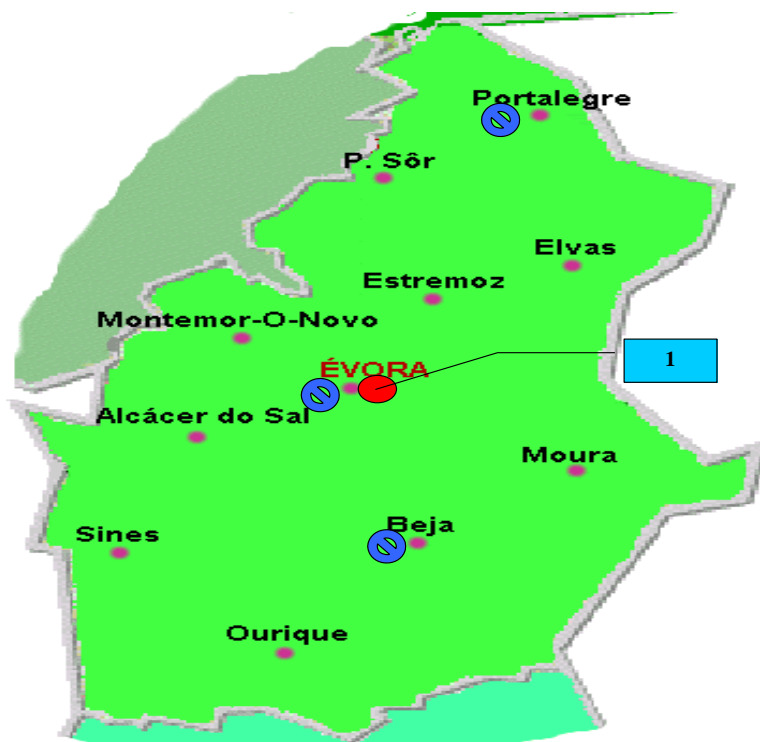


## Centro de Recrutamento de Lisboa e Vale do Tejo

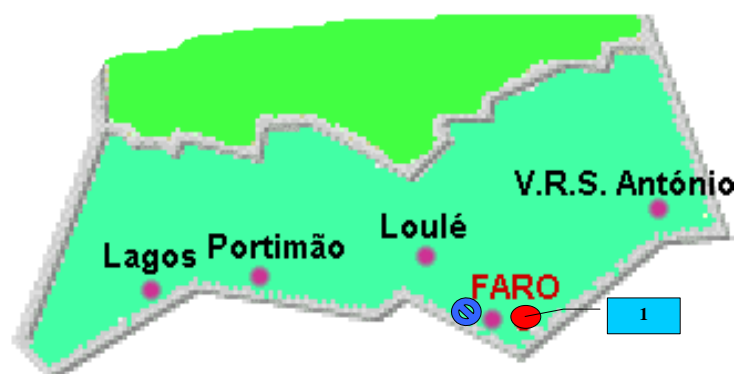




## Centro de Recrutamento do Alentejo



## Centro de Recrutamento do Algarve





## Centro de Recrutamento do Açores



## Centro de Recrutamento da Madeira



Legenda:



Centro de Atendimento



Centros de Atendimento Móveis



Agência de Recrutamento/Centro de Emprego do IEFP



Agência de Recrutamento/Delegação Regional do IPJ